



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**STUDIE DISTRIBUCE VE VYBRANÉM PODNIKU**

STUDY OF DISTRIBUTION IN THE SELECTED COMPANY

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Bc. Radek Hort

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

**BRNO 2017**

## Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Bc. Radek Hort**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

### Studie distribuce ve vybraném podniku

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Podnikání ve vybraném podnikatelském subjektu se zaměřením na:

- materiálové toky
- manipulaci s materiálem

Cíle řešení

Analýza současného stavu materiálových a informačních toků

Zhodnocení teoretických přístupů k optimalizaci řetězce

Návrh optimalizace materiálových toků s vazbami na skladové hospodářství

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Optimalizace procesních řetězců a informačních toků vzhledem ke spolupráci s dodavateli i realizaci zboží k zákazníkům.

#### Základní literární prameny:

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní procesy řízené logistikou.. 1.vyd. Praha: Albatros Media 2013, 260 s. ISBN 978-80-265-0059-9.

LAMBERT,D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. Logistika. Praha: Computer Press 2005, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

ŘEPA,V. Podnikové procesy. Procesní řízení a modelování. Praha: Grada 2006, 265 s. ISBN 80-247-1281-4.

SCHULTE,CH. Logistika. 1 vyd. Praha:Victoria Publishing, 1994, 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

SCHULTE,P. Komplex IT/ project management. New York: CSC Press 2010, 314 p.. ISBN 0-8493-1932-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zaměřuje studii distribuce ve vybraném podniku. Podává návrh distribuce ke spokojenosti zákazníka z hlediska dodacích termínů, jakosti a nákladů. Analyzuje současný stav zakázky a navrhuje na základě kritických míst další kroky ke zlepšení situace v řízení zakázek. Zhodnocuje teoretické přístupy a podmínky realizace s veškerými přínosy.

## **Abstract**

This master`s thesis focuses study of distribution in the selected company. Served distribution contract to the satisfaction of the customer in terms of delivery dates, quality and cost. Analyzes the current state of contract and suggests, based on critical points further steps to improve the situation of management contracts. Evaluates the theoretical approaches and implementation conditions with all the benefits.

## **Klíčová slova**

distribuce, zakázka, průběh zakázky, obchodní podnik, analýza, návrh, náklady

## **Key words**

Distribution, contract, the engagement, business enterprise, analysis, design, cost

## **Bibliografická citace diplomové práce**

HORT, R. *Studie distribuce ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 79s. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2017

.....

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí diplomové práce, paní Prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za její cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD .....	14
Cíle diplomové práce .....	15
1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI .....	16
1.1 Total Produce .....	16
1.2 Top Fruit.....	17
1.3 Abasto .....	17
1.4 Cargo .....	17
1.5 Certifikáty .....	17
1.5.1 Certifikát ISO 9001 .....	17
1.5.2 BIO certifikát .....	18
1.5.3 Certifikát IFS .....	19
1.5.4 Zlatý dukát .....	19
1.5.5 Top Retailer 2002/2003 cena za nápad roku .....	20
1.5.6 Tesco standart .....	20
1.5.7 Historie.....	20
1.6 Sortiment zboží .....	21
1.6.1 Byliny.....	21
1.6.2 Exotické ovoce.....	21
1.6.3 Houby.....	22
1.6.4 Ovoce .....	22
1.6.5 Zelenina .....	22
1.6.6 Podrobnější Dělení.....	23
1.7 Nabídka služeb .....	24
1.8 Zákazníci .....	24



1.9	Informační toky .....	24
1.9.1	Účetnictví.....	24
1.9.2	Obchodu.....	25
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	26
2.1	Proces .....	26
2.2	Procesní řízení.....	26
2.2.1	Procesní řízení má také více definic. ....	26
2.2.2	Základní úkoly procesního řízení: .....	27
2.3	Charakteristika procesu .....	27
2.4	Členění podle důležitosti.....	28
2.4.1	Hlavní procesy .....	28
2.4.2	Řídící procesy .....	28
2.4.3	Podpůrné procesy.....	29
2.5	Dělení podle struktury.....	29
2.5.1	Datové.....	29
2.5.2	Znalostní .....	30
2.6	Dělení podle doby existence .....	30
2.7	Zlepšování procesu.....	30
2.7.1	Metoda reengineering .....	30
2.7.2	Průběžné zlepšování procesů .....	31
2.8	Procesní řízení.....	32
2.8.1	Základní úkoly procesního řízení .....	32
2.9	Vymezení pojmu logistika .....	32
2.9.1	Logistika jako vědní disciplína .....	33
2.9.2	Členění logistiky .....	34
2.9.3	Cíle a strategie logistického systému v podniku.....	34

2.10	Logistické služby .....	35
2.11	Skladové hospodářství .....	36
2.12	Obalové hospodářství .....	38
2.13	SLEPT analýza .....	38
2.13.1	Sociální faktory .....	38
2.13.2	Legislativní faktory .....	38
2.13.3	Ekonomické faktory .....	39
2.13.4	Politické faktory .....	39
2.13.5	Technologické faktory .....	39
2.14	SWOT analýza .....	39
2.14.1	Při zpracování SWOT analýzy by měly být respektovány tyto zásady: ...	39
2.15	Model 7S .....	41
2.15.1	Strategie firmy .....	41
2.15.2	Struktura .....	42
2.15.3	Systémy .....	42
2.15.4	Styl vedení .....	42
2.15.5	Spolupracovníci .....	42
2.15.6	Schopnostmi .....	42
2.15.7	Sdílené hodnoty .....	43
2.16	Metodika ARIS .....	43
2.16.1	organizační pohled .....	43
2.16.2	Funkcionální pohled .....	43
2.16.3	Informace a řízení .....	43
2.17	Tři úrovně modelu .....	44
2.17.1	Konceptuální .....	44
2.17.2	Technologická .....	44

2.17.3	Fyzická.....	44
2.18	Pohledy ARIS nástrojů na procesy.....	45
2.19	Dělení pohledů.....	45
2.19.1	Organizační pohled.....	45
2.19.2	Funkční pohled.....	46
2.19.3	Datový pohled.....	47
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	48
3.1	Porterova analýza.....	48
3.1.1	Nová konkurence.....	48
3.1.2	Vliv dodavatelů.....	48
3.1.3	Vliv odběratelů.....	49
3.1.4	Substituční výrobky.....	49
3.1.5	Stávající konkurence.....	50
3.2	Slept analýza.....	50
3.2.1	Sociální faktory.....	50
3.2.2	Legislativní faktory.....	51
3.2.3	Ekonomické faktory.....	52
3.2.4	Politické faktory.....	52
3.2.5	Technologické faktory.....	52
3.3	7s faktorů.....	53
3.3.1	Strategie a vize firmy.....	53
3.3.2	Organizační struktura firmy.....	54
3.3.3	Informační systémy.....	55
3.3.4	Styl řízení.....	55
3.3.5	Spolupracovníci.....	55
3.3.6	Schopnosti.....	55

3.4	SWOT analýza .....	55
3.4.1	Silné stránky .....	55
3.4.2	Slabé stránky .....	56
3.4.3	Příležitosti .....	56
3.4.4	Hrozby .....	56
3.5	Zásobovací řetězec – Současný stav .....	57
3.5.1	Informační tok.....	58
3.5.2	Materiálový tok.....	58
3.6	Třídění .....	59
3.7	Balení .....	59
3.8	Expedice.....	60
3.9	Sklad – současný stav.....	60
3.10	Zhodnocení analytické situace .....	62
4	Návrh na zlepšení.....	63
4.1	Zásobovací řetězec - návrh.....	63
4.1.1	Tok objednávky .....	63
4.1.2	Materiálový tok.....	65
4.2	Třídění & balení .....	66
4.3	Dodavatelé.....	66
4.4	Expedice.....	67
4.5	Sklad - návrh .....	67
4.5.1	Návrh 1 .....	68
4.5.2	Návrh 2 .....	69
4.5.3	Podrobnosti skladu.....	71
4.6	Podmínky realizace .....	72
4.6.1	Další doporučení pro sklad .....	73

5	Přínosy .....	74
5.1	Mimoekonomické .....	74
5.2	Ekonomické.....	74
	ZÁVĚR .....	75
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	76
	INTERNÍ ZDROJE SPOLEČNOSTI.....	78
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	78

# ÚVOD

Velice důležitou věcí je v dnešní době nejen získávání nových zákazníků ale především péče o stávající zákazníky. Společnosti stále inovují jak výroky, tak služby, technologie, jen aby zůstala stále konkurenceschopná. Hlavně se klade důraz na kvalitu služeb a výrobků a dodržování termínů dodání. Proto jsem si vybral téma diplomové práce „Studie distribuce ve vybraném podniku“. Cílem této diplomové práce je optimalizace toků zboží ve firmě.

Práci jsem zpracovával ve firmě XY s.r.o., která si nepřeje být jmenována z důvody uvádění schémat skladu. Společnost mi poskytla veškeré potřebné podklady ke zpracování analýzy a plně se mnou spolupracovala.

Diplomová práce se skládá ze 2 částí. První část se věnuje představení společnosti jako celku a teoretickým východiskům.

Druhá část neboli praktická část se skládá z analýzy podniku jako celku za použití několika modelů a analýz, následně analyzuji jak materiálové tak informační toky, včetně rozmístění stanovišť ve firmě a poté v návrhové části se zaměřím na úpravu těchto toků i se změnou umístění některých pracovišť a minimalizovat tak nadbytečné pohyby zboží, rychlejší fluktuaci a tím zlepšit průběh ke spokojenosti zákazníka

## **Cíle diplomové práce**

Hlavním cílem diplomové práce je optimalizace toků zboží ve firmě a zrychlení toků ke spokojenosti zákazníka

### **Dílčí cíle:**

- Představení společnosti i portfolio ovoce a zeleniny
- Vymezené teoretické přístupy
- Provedení analýzy současného stavu
- Popis procesů a činností
- Návrh na zlepšení
- Podmínky realizace
- Přínosy ekonomické a mimoekonomické

# 1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Jedná se o velkou firmu, která podniká v oblasti zprostředkování ovoce a zeleniny. Nyní je XY součástí nadnárodní skupiny, která je jedním z největších dodavatelů ovoce a zeleniny v Evropě, do které patří víc jak 15 firem z celého světa (XY, 2017).

Pobočky:

- Brno,
- Praha,
- Karlovy Vary,
- Ostrava,
- Bratislava.

Centrála společnosti XY je v brněnské pobočce (XY, 2017).

Firma XY má pod sebou několik dalších značek:

- Total Produce,
- Top Fruit,
- Abasto,
- Cargo.

## 1.1 Total Produce

TP Agri zastřešuje prodej čerstvého ovoce a zeleniny, vypěstovaného ve spolupráci se slovenskými a českými farmáři. Spolupracuje s tuzemskými pěstiteli a nakupují jejich čerstvé a kvalitní plodiny (XY, 2017).



## 1.2 Top Fruit

Je značka, která propaguje zdravé stravování pomocí ovoce a zeleniny. Na svých internetových stránkách mají výživové hodnoty u jednotlivých druhů zeleniny a ovoce, dále taky obsahuje videa s recepty jak připravit různé druhy ovoce a zeleniny a co je možné z nich udělat (XY, 2017).

## 1.3 Abasto

Je firma zabývající se dodáváním čerstvého ovoce a zeleniny do :

- Restaurací,
- Maloobchodů a prodejen,
- Hotelů,
- Catering (XY, 2017).

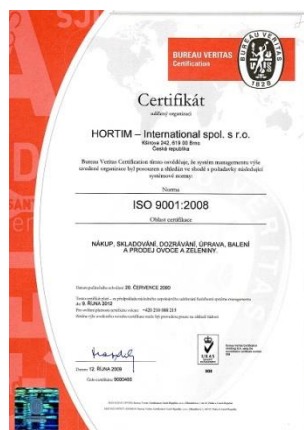
## 1.4 Cargo

Nabízí služby v oblasti přepravy zboží, jak vnitrostátní, tak i mezinárodní. Pod Cargo spadá také mycí linka pro nejen auta ale i kamiony, nákladní auta a autobusy (XY, 2017).

## 1.5 Certifikáty

### 1.5.1 Certifikát ISO 9001

*„Normy ISO řady 9000 se obecně týkají procesů souvisejících se zajištěním stabilní úrovně kvality výrobků a zboží opouštějících brány podniku. Znamenají výrazné snížení reklamací ze strany odběratele a zvyšují tak spokojenost zákazníků, čímž podporují dlouhodobé, perspektivní obchodní vztahy. Společnost XY je držitelem certifikátu ISO 9001 jež je zárukou dlouhodobé stability tradičně vysoké úrovně produktů a služeb společnosti. Samozřejmostí je neustálé zdokonalování všech procesů v systému obsluhy zákazníků nad rámec již získané certifikace“ (XY, 2017).*



**Obrázek 1 Certifikát ISO 9001**  
(Zdroj: XY, 2017)

### 1.5.2 BIO certifikát

*„Společnost XY spol. s r. o. je držitelem certifikátu "Obchod a zpracování produktů ekologického zemědělství" na základě kontroly a osvědčování bioprodukce dle zákona č. 553/2005 Sb., kterým se mění zákon č. 242/2000 Sb. o ekologickém zemědělství, z důvodů kontrolní činnosti navíc zahrnuje ověřování výrobců a zpracovatelů krmiv pro ekologické chovy zvířat vzhledem k požadavku vyplývajícímu z nařízení Rady Evropské Unie o ekologickém zemědělství č. 834/2007“ (XY, 2017).*



**Obrázek 2 Bio certifikát**  
(Zdroj: XY, 2017)

### 1.5.3 Certifikát IFS

*„International Food Standard je zaměřený na ty výrobní společnosti v potravinářském sektoru, které vyrábí značkové potraviny pro potravinový obchod a představují management kvality a management systému rizika speciálně u potravin. Záměrem IFS je především stanovení požadavků na zabezpečení zdravotně nezávadných potravin při výrobě se silným zaměřením na provozní předpoklady“ (XY, 2017).*



**Obrázek 3 Certifikát IFS**  
(Zdroj: XY, 2017)

### 1.5.4 Zlatý dukát

*„Prestížní ocenění Zlatý dukát uděluje redakce časopisu moderní obchod za vynikající výkony v potravinářství a obchodě. O jeho udělení rozhoduje nezávislá porota, která se skládá z odborníků a významných osobností. Na rozdíl od žebříčku top 50 obchodních společností (rovněž sestavován časopisem moderní obchod), který vychází pouze z kvantitativních hledisek, se porota při udělování zlatého dukátu rozhoduje podle kvalitativních ukazatelů. Symbolickým vzorem tohoto vyznamenání je zlatý dukát, který nechal poprvé ve 14.století razit český král Jan Lucemburský“ (XY, 2017).*



**Obrázek 4 Zlatý dukát**  
(Zdroj: XY, 2017)

### 1.5.5 Top Retailer 2002/2003 cena za nápad roku

„Cena udělená společností Incoma. Cena za nápad roku za kontinuální inovaci a snahu zvyšování hodnoty“ (XY, 2017).



Obrázek 5 Top Retail  
(Zdroj: XY, 2017)

### 1.5.6 Tesco standart

„Společnost XY spol. s r. o. je držitelem certifikátu Tesco standart“ (XY, 2017).

### 1.5.7 Historie

1993 – Vzniká společnost XY s kapitálovou účastí nizozemské firmy

1994 – projekty prvních vlastních skladů, ovládané počítačem pro udržení stálé teploty .

1995 – Vybudování areálu v Brně s rozlohou 3 000 m<sup>2</sup> a moderním zařízením dozrávání a skladování banánů.

1996 – Založení společnosti Cargo s. r. o. mezinárodní a tuzemská doprava.

1997 – Rozšíření společnosti na Slovenský trh a otevření pobočky v Praze.

1998 – Rozšíření Brněnské pobočky na rozlohu 8 000 m<sup>2</sup>.

1999 – Rozšíření Brněnské pobočky na rozlohu 15 000 m<sup>2</sup>, 26 dozrávacích komor, zavedení nového IS, otevření Ostravské pobočky, získání ocenění Zlatý dukát.

2000 – Rozšíření pobočky v Praze a Bratislavě, Zavedení pobočky v Karlovy Vary, Získání certifikátu jakosti ISO 9001.

2001 – Rozšíření provozu v pobočce Karlovy Vary.

2002 – Otevření pobočky v Košicích na Slovensku, 1.10.2002 – došlo k Akvizici XY společnosti Fyffes plc.

2003 – Přístavba čerpací stanice na brněnské pobočce .

2006 – rozšíření brněnského centra na rozlohu 16 000 m<sup>2</sup> (XY, 2017).

## **1.6 Sortiment zboží**

### **1.6.1 Byliny**

Bazalka, Byliny mix, Kerblik, Koriandr, Libeček, Máta, Oregano, Rozmarýn, Šalvěj, Tymián.



**Obrázek 6 Bazalka**  
(Zdroj: Bylinkyprovšechny, 2015)

### **1.6.2 Exotické ovoce**

Affila cress, Avokado, Banán na pečení, Brambory sladké, Cassave, Cuketa mini, Fíky čerstvé, Granátové jablko, Karambola, Kdoule, Kukuřice, Kumquat, Lichořeřišnice, Limeta, Mango, Mangold, Mrkev mini, Paksoi, Papaya, Pašijové ovoce, Physalis, Pitahaya, Rambutan, Zázvor, Líčí.



**Obrázek 7 Avokádo**  
(Zdroj: HGTV, 2010)

### 1.6.3 Houby

Hlíva, Žampiony.



**Obrázek 8 Žampion**  
(Zdroj: Gizmodo, 2015)

### 1.6.4 Ovoce

Ananas, Angrešt, Banán, Banánové listy, Bluma, Borůvka, Broskev, Citron, Citron BIO, Grep, Hroznové víno, Hruška, Jablko, Jahoda, Kiwi, Maliny, Mandarinka, Meloun, Meloun vodní, Meruňka, Nashi, Nektarinka, Ořech kokosový, Ostružina, Pomelo, Pomeranč, Rybíz, Švestka, Třešně, Naši.



**Obrázek 9 Hrozny**  
(Zdroj: Exilaconnect, 2014)

### 1.6.5 Zelenina

Brambora, Brokolice, Celer, Cibule, Cuketa, Čekanka, Černý kořen, Česnek, Dýně, Fazole, Fazolové lusky, Fenykl, Hrášek, Chřest, Kapusta, Kedlubna, Kopr, Křen, Květák, Lilek, Mrkev, Okurka, Okurka kvašená, Paprika, Pastiňák, Patizon, Pažitka, Petržel, Petrželová nať, Por, Rajče, Rajče cherry, Rajče keříček, Rebarbora, Ředkev, Ředkvička, Řepa červená, Salát, Špenát, Tykev, Výhonky, Zelí, Zelí čínské, Zelý kysané.



**Obrázek 10 Rajče**  
(Zdroj: Stylecraze, 2017)

#### **1.6.6 Podrobnější Dělení**

Avokádo – Hass, Fuerte,

Mango – Golden globe, Kent, Keitt,

Ananas – Extra sweet, Del monte,

Bluma – červená, žlutá,

Hroznové víno – Bílé, Modré, Red globe, egal seedless, prime seedles,

Hruška – Abate fetel, Konference, Lucasova,

Jablko – Admirál, Alegro, Delicia, Delikates, Golden delicious, Granny smith, Jonagold, Newton, Patriot, Red delicious,

Kiwi – zelené, žluté,

Mandarinka – Marisol, Clemenules, Clemenvila, Hernandina,

Pomeranč – Navelina, Navel, Powel,

Brambora – Bellana, Ditta,

Cibule – Všetana, Karmen, Šalotka,

Dýně – Špagetová, Hokaido, Máslová, Muškátová,

Rajče – Oválné, Kulaté (XY, 2017).

## **1.7 Nabídka služeb**

Nabídka služeb společnosti je

- obchod s čerstvým produktem,
- služby dopravy,
- služby balení,
- služby skladování (XY, 2017).

## **1.8 Zákazníci**

- Obchodní řetězce,
- Velkoobchody,
- Hotely a restaurace (XY, 2017).

## **1.9 Informační toky**

- Karat,
- E-mail,
- Telefon,
- Přímá komunikace (ústní) (XY, 2017).

Hlavním informačním kanálem je softwarový program Karat, který slouží k těmto činnostem:

### **1.9.1 Účetnictví**

- Účetní a daňová evidence,
- Evidence a správa majetku,
- Evidence zaměstnanců,
- Evidence smluv,
- Evidence objednávek,
- Evidence zakázek (XY, 2017).



### **1.9.2 Obchodu**

- Evidence zásob,
- Evidence a inventura zboží,
- Kontrola expedice (XY, 2017).

Tento systém byl zvolen protože z několika variant byl vybrán jako nejužitečnější pro potřeby společnosti a nejflexibilnější k zajištění chodu servisních služeb (XY, 2017).

Systém akceptuje požadavky společnosti na uzavření obchodního řetězce od nákupu až po fakturaci a svou strukturou umožňuje řešit i tak složité operace jako je úbytek váhy skladovaného produktu, změnu stavu při výrobě ( balení ) (XY, 2017).

Vedlejší komunikace je:

- E-mail,
- Telefon,
- Přímá komunikace (ústní) (XY, 2017).

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 2.1 Proces

Proces je nedílnou součástí každodenního života. Potkáváme se s ním každý den, bez toho abychom jsme to zaznamenali. Může to být kupříkladu vaření jídla, realizace nějakého projektu (Grasseová, 2008).

Proces má mnoho podob a definicí a proto zde uvedu definice od vícera autorů.

*„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizovanými útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka“ (Šmída, 2007, s. 29).*

*„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje“ (Řepa, 2007).*



**Obrázek 11 Pojetí procesu**  
(Zdroj: vlastní zpracování na základě Veber, 2009)

### 2.2 Procesní řízení

#### 2.2.1 Procesní řízení má také více definic.

*„Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonosti a neustálého zlepšování podnikových i*

*mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle“ (Šmída, 2007, s. 30).*

*„Jako procesní přístup je obvykle charakterizovaná systematická identifikace, řízení a hlavně potom vzájemné působení procesů, používaných v organizaci při naplňování strategických záměrů“ (Cienciala, 2011, s. 28).*

Pomocí procesního řízení můžeme firmu brát jako systém vzájemně provázaných procesů.

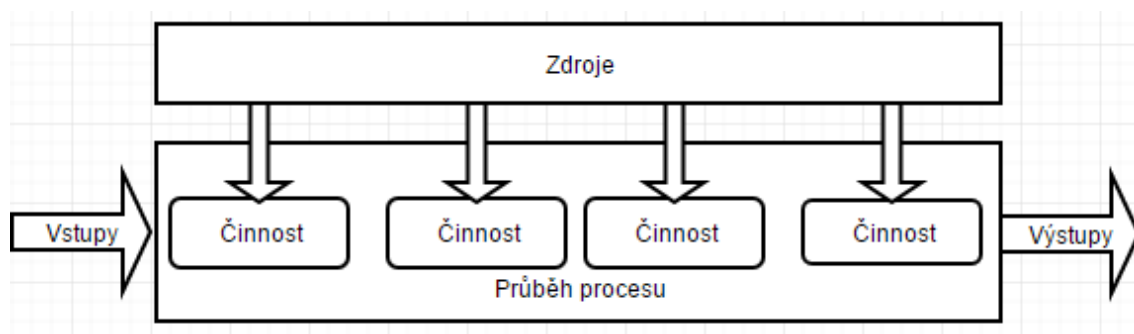
### **2.2.2 Základní úkoly procesního řízení:**

- Identifikace procesu,
- Definování procesu,
- Zajištění stability procesu,
- Zavedení prostředí pro zlepšování procesů (Veber, 2009).

## **2.3 Charakteristika procesu**

- Cíl – hodnotí se, jak napomáhá splňovat cíle společnosti.
- Měřitelné ukazatele výkonosti – indikátor, jak moc jsou cíle plněny ale také vyšší strategické cíle, vize společnosti.
- Vlastník procesu – osoba, která odpovídá za splnění cílů procesů, zprostředkovává jeho efektivní fungování a řešení problémů vyskytnutých během procesu, kontroluje výkonnost, správu systematické zlepšování.
- Zákazník procesu – je to externí nebo interní subjekt, pro kterého je výstup procesu určen.
- Vstup procesu – zahajuje proces, který je za pomoci zdrojů přeměněn na výstup.
- Výstup procesu – výsledek procesu, výkon který je v podobě výrobku nebo služby.
- Riziko procesu – možnost nečekané situace s negativním dopadem na výstupu procesu.

- Regulátory řízení – platná pravidla, které určují cestu procesu, např. normy nebo zákony, atd..
- Zdroje – prostředky potřebné pro přeměnu vstupů na výstup (Grasseová, 2008).



**Obrázek 12 Schéma procesu**  
(Zdroj: vlastní zpracování na základě Grasseová, 2008)

## 2.4 Členění podle důležitosti

Procesy dělíme na tyto 3 druhy:

- Hlavní,
- Řídící,
- Podpůrné (Grasseová, 2008).

### 2.4.1 Hlavní procesy

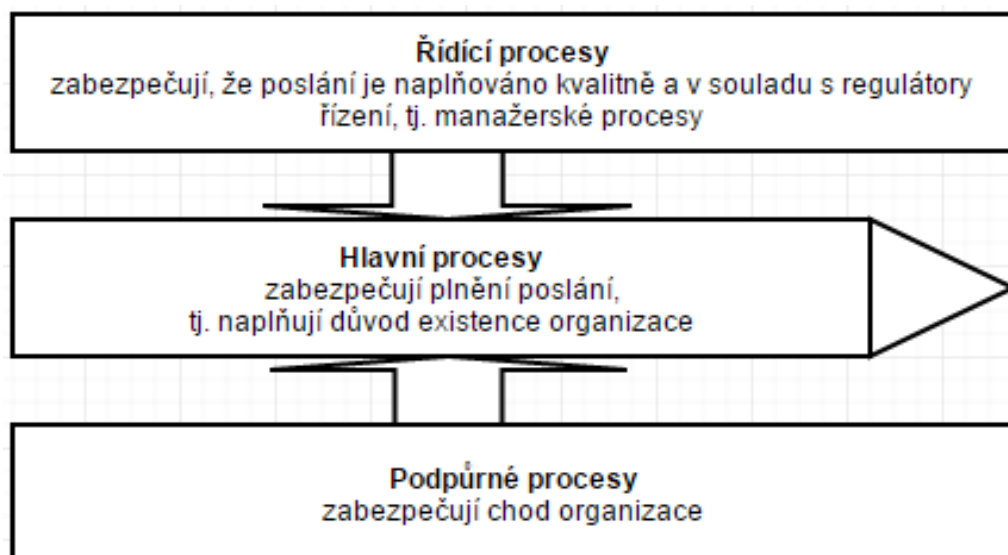
Vytváří hodnotu v podobě služby nebo také výroku pro externího zákazníka a jsou tvořené za pomoci řetězu přidané hodnoty, která představuje primární oblast existence organizace. Přispívají přímo k naplnění poslání organizace (Grasseová, 2008).

### 2.4.2 Řídící procesy

Určují a zabezpečují rozvoj a provoz výkonu společnosti a vytvářejí podmínky pro hladké fungování vedlejších procesů a ty zajišťují integritu a fungování celé organizace (Grasseová, 2008).

### 2.4.3 Podpůrné procesy

Mají za úkol zajištění podmínek pro fungování vedlejších procesů tím, že jim dodávají produkty (jak hmotné, tak nehmotné) ale zároveň nejsou součástí hlavních procesů (Grasseová, 2008).



**Obrázek 13 Základní členění procesů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Grasseová, 2008)

## 2.5 Dělení podle struktury

Procesy podle struktury:

- Datové,
- Znalostní (Grasseová, 2008).

### 2.5.1 Datové

Seznam a pořadí činností a daná a nelze je během procesu měnit. Např. Algoritmus (Grasseová, 2008).

### 2.5.2 Znalostní

Seznam a pořadí činností není přímý a neměnný, lze je přizpůsobovat okolnostem, jedná se např. o tvůrčí postup (Grasseová, 2008).

## 2.6 Dělení podle doby existence

Procesy podle doby existence:

- Trvalé,
- Dočasné, Jednorázové (Grasseová, 2008).

## 2.7 Zlepšování procesu

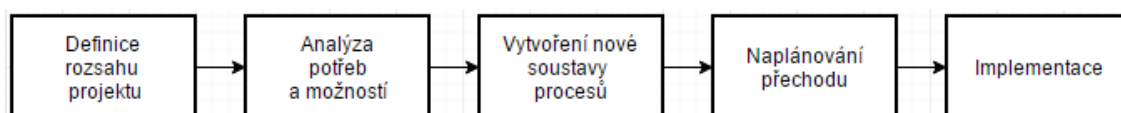
Zákazníci v dnešní době chtějí pořád kvalitnější a lepší výrobek. Jediným způsobem, jak si je udržet na své straně aby nepřešli ke konkurenci je neustálé a nepřetržité zlepšování interních procesů (Home zcu, 2012).

Lze toho docílit 2 způsoby:

- Metodou reengineeringu,
- Průběžným zlepšováním procesů (Home zcu, 2012).

### 2.7.1 Metoda reengineering

Business proces reengineering (BPR) je naprosto rozdílný způsob než metoda průběžného zlepšování procesů. Stávající proces bere jako naprosto nepřijatelný a musí se od základu změnit (Řepa, 2007).

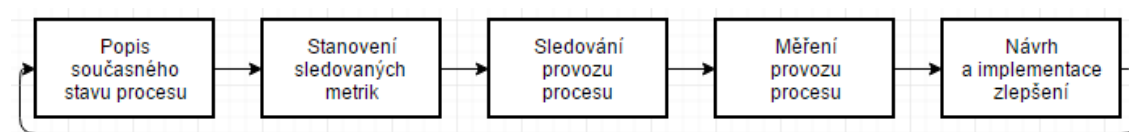


**Obrázek 14 reengineering**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Řepa, 2007)

Základním krokem v metodě reengineeringu je určení rozsahu a hlavních cílů chystaného projektu. Poté se uskuteční důkladná analýza podle potřeb zaměstnanců, zákazníků, možnosti nových technologií, informací od cizích podniků atd... Na základě této provedené analýzy se vytvoří plán procesů. Poté se vytvoří návrh akcí, jejich cílem je zavedení nové soustavy procesů. Hlavním cílem těchto akcí je zlepšení současného stavu a vše je dokončeno implementací změn (Řepa, 2007).

### 2.7.2 Průběžné zlepšování procesů

*„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů”* (Svozilová, 2011, s. 19).



**Obrázek 15 Metoda průběžného zlepšování procesů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Řepa, 2007)

Prvním krokem průběžného zlepšování procesů je důkladný popis současného stavu procesu, dále jsou určeny základní ukazatele, většinou se zaměřením na potřeby zákazníků. Neustálým sledováním procesu se zjišťují nedostatky nebo věci, které se dají vylepšit. Jsou sloučeny do vzájemných souvyslostí a poté implementovány jako celek. Tento nově vytvořený proces sledujeme, protože se tento postup stále opakuje a proto mu říkáme průběžné zlepšování podnikových procesů (Řepa, 2007).

## 2.8 Procesní řízení

Díky procesnímu řízení podniku jsou odkrývány procesy, které překrývá funkční organizace. Proces sa kromě činností skládá taky ze subprocessů, preto je nutné „očistit“ podnikové procesy od veškerých činností, které nepřinášejí organizaci přidanou hodnotu (Šmída, 2007).

*„Jako procesní přístup je obvykle charakterizována systematická identifikace, řízení a hlavně potom vzájemné působení procesů, používaných v organizaci při naplňování strategických záměrů” (Cienciala, 2011, s. 28).*

### 2.8.1 Základní úkoly procesního řízení

- Identifikace procesu,
- Nové definování procesu,
- Zajištění stability procesu,
- Zajištění atmosféry zlepšování procesů (Veber, 2009).

## 2.9 Vymezení pojmu logistika

Historii slova logistika můžeme odvodit od řeckého slova *logistikon* (důmysl, rozum) nebo od slova *logos* (řeč, myšlenka, smysl, pravidlo, zákon) (Pernica, 2001).

Jedna z prvních definic logistiky vznikla v USA roku 1964. *„Logistika je proces plánování, realizace a kontroly účinného nákladově úspěšného toku a skladování surovin, zásob ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku do místa spotřeby. Tyto činnosti mohou, ale nemusí, zahrnovat služby zákazníkům, předvídání poptávky, distribuci informací, kontrolu zásob, manipulaci s materiálem, balení, manipulaci s vráceným zbožím, dopravu, přepravu, skladování a prodej“* (Pernica, 2001, s. 35).

V dnešním světě se uskutečňuje řada manipulačních, výrobních, nákupních, skladovacích nebo přepravních procesů, než se výrobek dostane ke koncovému uživateli



(zákazníkovi). Zvyšující se nároky na zkvalitnění životního prostředí spějí k tomu, že do procesu musí být zahrnuty i ekologické hlediska. Logistický přístup klade důraz na koordinaci a komplexnost všech operací (nehmotných i hmotných) ve výrobních a oběhových procesech s ohledem na mobilitu, pružnost a rychlost, jejíž cílem je uspokojení zákazníka při vynaložení přiměřených nákladů (Horáková, 1998).

*„Pod logistikou rozumíme koordinované přemísťování hmotných prostředků v prostoru a čase, včetně příslušných nehmotných toků, při vynaložení přiměřených nákladů a při plném uspokojení zákazníka. Zákazník je nejvýznamnějším článkem tohoto řetězce. Je nezbytné, aby všichni účastníci logistického řetězce byli optimálně sladění tak, aby byli schopni dodat zákazníkovi požadovaný výrobek nebo poskytnout mu požadovanou službu“* (Horáková, 1982, s. 13 - 14).

Žijeme v globálním světě, kde se vše neskutečně rychle mění a kde jakékoli zpoždění při zavádění lepších manažerských procesů nebo nových technologií vede ke zvýšení nákladů (prodražení). Aby byla společnost úspěšná, je nutné, aby zavčasu předvídala změny a správně odhadovala nové příležitosti. Je naprosto nezbytné věnovat velkou pozornost požadavkům zákazníků a konkurenčnímu prostředí trhu (Jurová, 2013).

Logistiku chápeme jako integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a také informačních toků, které jsou s tím spojené, vývojem a nákupem na počátku, výrobou a expedicí dle přání zákazníka na konci tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích (Jurová a kol., 2016).

### **2.9.1 Logistika jako vědní disciplína**

Logistický přístup můžeme využít k řešení širokého spektra problémů, i na globální úrovni.

Obecná definice logistiky tedy zní: *„Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se*

*systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu“ (Pernica, 2001, s. 79-80).*

### **2.9.2 Členění logistiky**

Výrobní podnik většinou logistický systém člení na řízení materiálového hospodářství, které můžeme rozdělit na výrobní a nákupní logistiku a na řízení fyzických toků. V rámci logistického systému dochází k přemísťování hmotných prostředků, které obsahují materiál a další vstupní suroviny do výrobního nebo montážního procesu a konečné výrobky, které putují od výrobce ke spotřebiteli. Tento systém tvoří komplexní soubor procesů, které jsou navzájem propojeny a všechny činnosti mají na sebe vliv a ovlivňují se (Horáková, 1998).

Materiálové hospodářství obsahuje tok surovin, materiálu, polotovarů a jiných prostředků, jejich manipulaci, skladování a zpracování, které vede k hotovému výrobku. Na vstupu do skladu konečných výrobků se střetává hranice mezi materiálovým hospodářstvím a fyzickou distribucí. Fyzickou distribuci většinou řídí marketingový management v daném podniku. Společným cílem logistiky i marketingu je kompletní uspokojení zákazníka. V jednoduchém podání lze marketing charakterizovat jako práci s trhy zaměřující se hlavně na pochopení, stimulaci a uspokojování potřeb zákazníka. Dále zpracovává informace - co, kdy a kam dodat, také i co vyrábět. Snahou logistiky je přemístění zboží od výrobce (dodavatele) ke konečnému spotřebiteli (zákazníkovi) za co nejnížší náklady za předpokladu optimální úrovně poskytovaných služeb zákazníkům (Horáková, 1998).

### **2.9.3 Cíle a strategie logistického systému v podniku**

Logistické cíle je zapotřebí odvodit od podnikové strategie a cílů podniku. Tyto cíle můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější cíle se zaměřují na splnění požadavků zákazníka a na trh. Logistické cíle podniku jsou převedeny do výkonových ukazatelů, které je nezbytné pozorovat a analyzovat. Vnitřní se zaměřují na snižování nákladů spojených s manipulací, dopravou a skladováním, výrobních a také na co největší

snížení objemu finančních prostředků vázaných v zásobách a technických prostředních v rámci logistického systému (Horáková, 1998).

Úkolem logistiky v současnosti není pouze otázka snižování nákladů, ale bohužel je rozhodujícím faktorem v konkurenčním postavení podnikatelského subjektu. Výzkumy poukazují, že logistickou koncepcí jako součástí podnikové strategie, můžeme získat vysoké postavení na trhu v globálním měřítku. Dosáhnutí tohoto cíle je možné získat v oblasti produktů, služeb a nákladů. Vedoucího postavení na trhu služeb lze získat jen úspěšným prosazením strategií podniku, které vyhovují požadavkům trhu. Logistika, která vytváří spojovací článek mezi stupněm tvorby hodnot od dodavatelů až ke konečným zákazníkům, zde má hlavní postavení. Úkolem podnikové strategie je odlišnost cílů a určení budoucí pozice podniku. Je také nezbytným předpokladem pro optimální vývoj tržního podílu, obratu, zisku a také motivace zaměstnanců (Jurová, 2013).

## **2.10 Logistické služby**

Optimalizace logistických výkonů je hlavním cílem každé logistické činnosti. Definiční součástí logistiky je hlavně zaměření na požadavky trhu. Díky těmto důvodům jsou logistické výkony považovány za marketingové nástroje a jako takové je nutné je tak i hodnotit a posuzovat (Schulte, 1991).

Zákazník vnímá výkony logistiky formou logistických služeb. Za prvky logistických služeb můžeme považovat následující:

- Kvalita,
- spolehlivost dodání,
- dodací lhůty,
- flexibilita,

Kvalita, která vyjadřuje přesnost dodání podle způsobu, množství a stavu objednávky. Nedodržení kvality může negativně ovlivnit spokojenost zákazníka a může zapříčinit také úplnou ztrátu zákazníka. Nedodržení jakosti je pokaždé spojeno s reklamací ze

strany zákazníka a dodatečnými náklady spojenými s vyřízením této stížnosti a nápravou vzniklé situace (Schulte, 1991).

Spolehlivost dodání (dodržování lhůt) je většinou vyjadřována pravděpodobností, s jakou můžeme očekávat dodržení dodací lhůty. Mezi faktory, které určují dodací spolehlivost můžeme řadit dodací pohotovost a také spolehlivost pracovních postupů. Pokud nejsou dodržovány dodací lhůty, může docházet k poruchám podnikových procesů zákazníka a tím vyvolání nechtěného navýšení nákladů. Dodržování lhůty pro dodání závisí na dodržení veškerých dílčích dodacích časů v celém procesu (Schulte, 1991).

Dodací čas představuje dobu, která začíná předání objednávky zákazníkem a končí při dodání zboží či služby zákazníkovi (Schulte, 1991).

Posledním bodem je Dodací flexibilita která je určená schopností expedičního systému k pružným reakcím na požadavky a přání zákazníka (Schulte, 1991).

Obecně můžeme říci, že uvedené prvky logistických služeb významně ovlivňují jejich marketingový význam. Kromě definice, která se orientuje na trh, je důležité všechny prvky logistických služeb také analogicky definovat v souvislosti s vnitřním logistickým řetězcem uvnitř společnosti. Stejně důležitá je také pak kontrola těchto prvků, protože pouze touto cestou je možné dosáhnout žádoucích logistických výkonů, které jsou požadovány trhem (Schulte, 1991).

## **2.11 Skladové hospodářství**

Z hlediska nákupního oddělení je důležité skladové hospodářství. Jeho úkolem je správa skladu a řízení skladovacích procesů. Důležité je rozhodování o skladových kapacitách. K tomu se musí nejdříve uskutečnit analýza materiálového toku, při které je nutné identifikovat počet druhů skladovaných výrobků, objemy zásob, způsoby jejich balení, specifickou hmotnost, požadavky na balení výrobků pro distribuci ze skladu a jiné. Poté je nutné přesně určit funkce skladu, tj. hlavně požadavky na příjem výrobků do skladu,

typy dopravních prostředků, které budou se zbožím manipulovat, způsob vykládání zboží, požadavky na třídění a uskladnění zboží (Synek, 2006).

Pro skladové hospodářství v moderním podniku je důležité aplikace moderních systémů technologie manipulace, přepravy a skladování. Většinou se zde ukazuje snaha integrovat tyto systémy tak, aby to podniku pomohlo dosáhnout snížení nákladů, snížení nároků na zásoby a skladovací prostory, zrychlení procesů, zvýšení jejich spolehlivosti. To se týká hlavně paletizace a kontejnerizace, balení výrobků, výškového skladování, apod. (Synek, 2006).

Krom protokolu v oblasti manipulačních a přepravních médií (např. palety, kontejnery) se projevuje pokrok i ve skladech. Jsou zde používány spolehlivé a výkonné typy jak elektrických tak motorových vozíků s mnoha variacemi pro různé skladové a manipulační systémy. Jsou budovány automatizované sklady, kde se používají regálové zakladače a dopravníkové tratě s automaty pro následnou manipulaci a balení. Rozvoj v posledním období zaznamenala i doprava: značně se zvýšily ekonomické, technické i kapacitní parametry různých typů dopravních prostředků. Posílala se lodní doprava, potrubní doprava i těžká silniční doprava (Synek, 2006).

Ve skladovém hospodářství je důležitým směrem budování automatizovaných skladů. Tato automatizace se musí provádět postupně, od vysokého stupně mechanizace přes automatizaci dílčích procesů k ucelenější automatizaci. Jako technické prostředky se pro automatizaci skladů hodí nejen regálové zakladače pro výškové skladování, ale také různé typy vysokozdvížných vozíků, které mohou zakládat palety i do vysokých prostor. Jedná se například o různé typy indukčních vozíků, které mohou být řízeny pracovníky pomocí ovladače, případně centrálním počítačem, který monitoruje postup práce a řídí pohyb mezi jednotlivými úseky skladů (Synek, 2006).

Pokud se jedná o stavební řešení výškových skladů, realizuje se takové, při kterém regály tvoří nosnou osu konstrukce střechy. Výškové sklady bývají zpravidla automatizované. V moderních skladech se uplatňují převážně spádové regály, dopravníkové systémy ovládané elektronicky, paletizační a depaletizační automaty

(robotizace) a dispečink vybavený světelným kontrolním a ovládacím panelem (Synek, 2006).

Manipulace s materiálem je oblast zahrnující téměř všechny oblasti které se týkají pohybu zdrojů, polotovarů ve výrobě a hotových výrobků v rámci výroby a skladu podniku. Manipulace a pohyb materiálu jako takového nijak nenavýšují přidanou hodnotu zboží, a proto je důležité držet náklady na tyto položky na co nejnížší hranici, tj. minimalizace nákladů. Detailně se jedná o zkrácení přepravovaných vzdáleností, minimalizaci ztrát, optimální využití zdrojů, optimalizaci stavu zásob, zefektivnění toku materiálu výrobou atd. Při správném řízení toku materiálu může podnik hodně snížit náklady vázané na zboží (Lambert, 2005).

## **2.12 Obalové hospodářství**

Pokud jedná o obalové hospodářství, racionalizace vyžaduje komplexní řešení, a to od výroby přes balení až po expedici. Předpokladem zvýšení ekonomické i technické úrovně výrobků je balení do vhodných obalů za použití vhodného obalového materiálu odpovídající techniky balení. Velká pozornost je věnována ekologii. V tomto směru jsou na výrobce kladeny stále přísnější požadavky (např. se musí zajistit správnou likvidaci opotřebovaného výrobku) (Synek, 2006).

## **2.13 SLEPT analýza**

Metoda SLEPT se zaměřuje na zkoumání následujících oblastí:

### **2.13.1 Sociální faktory**

Velikost a dostupnost pracovní síly; náboženská, věková a jiná struktura obyvatel; úroveň vzdělanosti.

### **2.13.2 Legislativní faktory**

Zákony, daňová soustava, regulace mezinárodního obchodu, ...

### **2.13.3 Ekonomické faktory**

Fáze hospodářského cyklu, hospodářská politika, úroveň ekonomiky, měnová politika, inflace, ...

### **2.13.4 Politické faktory**

Druh vládního zřízení, regulace nebo deregulace ekonomiky, úroveň korupce, očekávaný politický vývoj

### **2.13.5 Technologické faktory**

Výsledky vědeckého vývoje, technologické změny (Dvořáček, 2012).

## **2.14 SWOT analýza**

SWOT analýza je nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů které ovlivňují strategické postavení podniku. Je to přístup neustálé konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami jeho okolí (Sedláčková, 2006).

Podstatou SWOT analýzy je, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto klíčové faktory jsou potom charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech segmentech tabulky SWOT. Výsledky SWOT analýzy mohou být použity pro mnoho účelů, jako jsou například analýzy zaměřené na problémy taktického a operativního řízení nebo také jako osobní SWOT analýza zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku. Fakta pro SWOT analýzu můžeme shromažďovat za pomoci různých technik např.: z minulosti uskutečněných dílčích analýz, porovnáním s konkurencí, pomocí interview nebo diskuzemi expertů (Křekovský, 2006).

### **2.14.1 Při zpracování SWOT analýzy by měly být respektovány tyto zásady:**

- SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta a jevy
- Pokud je SWOT součástí strategické analýzy, měla by být identifikována pouze „strategická“ fakta

- síla působení jednotlivých faktorů by měla být v tabulce SWOT nějakým způsobem ohodnocena podle významu
- SWOT by měla být objektivní, neměla by vyjadřovat subjektivní názory zpracovatele analýzy
- závěry SWOT musí být relevantní (Keřkovský, 2006).

SWOT analýza je velmi cenným informačním zdrojem pro formulaci strategie. Z její podstaty totiž vyplývá základní logika strategického návrhu, který by měl být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina a hrozba by měla mít v návrhu strategie pomocí SWOT opatření, které ji eliminuje nebo minimalizuje. Cílem každého managementu podniku by mělo být kontinuální odstraňování popřípadě snižování existujících slabin a hrozeb a rozvoj silných stránek a také využívat příležitosti. Takto může být zajištěna vysoká úroveň konkurenceschopnosti podniku (Keřkovský, 2006).

Cílem SWOT analýzy není pouze zpracování seznamu potenciálních příležitostí, hrozeb a slabých, silných stránek, ale především hluboce strukturovaná analýza poskytující velmi užitečné informace. Pokud chceme aby SWOT analýza poskytla relevantní údaje, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů a k predikci vývojových trendů vnitřních, ale i vnějších faktorů prostředí podniku ve vzájemných souvislostech (Keřkovský, 2006).

SWOT analýza slouží k definování příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek firmy. Za cíl je eliminovat hrozby a slabé stránky a efektivně využít příležitosti a silné stránky. Slabé stránky mohou ohrozit pozici na trhu ve srovnání s konkurencí, silné stránky naopak mohou postavení na trhu ještě více zlepšit (Sedláčková, 2006).



## **2.15 Model 7S**

Model 7S je využíván k analýze vnitřního prostředí firmy, bez ohledu na její velikost. Všechny faktory jsou vzájemně ovlivnitelné, také se podmiňují a jsou rozhodující pro plánování rozvoje a strategie společnosti (Mallya, 2007).

Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci. S modelem 7S přišli pracovníci konzultační společnosti Mc Kinsey v 70. letech 20. století. Model 7s se také někdy přezdívá „Šťastný atom“. Důvodem vytvoření tohoto modelu bylo pomoci manažerům pochopit složitosti, které provázející organizační změny. Za 7 faktorů, které tyto změny provází, považujeme strategii, strukturu (vnitřní uspořádání), systém řízení (výroba, hodnocení zaměstnanců, odměňování), spolupracovníky (hodnocení manažerů), schopnosti (schopnosti všech zainteresovaných), styl vedení a sdílené hodnoty. Aby strategie která byla implementovaná byla úspěšná, je třeba vzít v úvahu všech sedm faktorů, bez ohledu na to, o jak velkou firmu se jedná (Mallya, 2007).

Na každou organizaci je potřeba se dívat jako na množinu sedmi základních aspektů, které se vzájemně podmiňují a ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude vytyčena firemní strategie. Klíčovým faktorem úspěchu je soulad mezi těmito sedmi základními faktory (Keřkovský, 2002).

### **2.15.1 Strategie firmy**

Vychází z představ majitelů společnosti a z jejího zvoleného (konkrétního) poslání. V každé firmě existuje několik úrovní strategií, které na sebe navzájem navazují. Nejvyšší post obsazuje korporátní nebo podniková strategie, podle které se odvíjí základní orientace firmy (stanovení oblasti podnikání a co bude poskytovat), poté obchodní strategie a dále pak funkční strategie, která slouží k rozvoji jednotlivých funkcí ve společnosti (marketingová, výrobní, strategie informačních systémů, technologií atd.) (Smejkal, 2010).

### **2.15.2 Struktura**

Jejím je optimálně rozdělit jednotlivé kompetence a pravomoci mezi pracovníky (Smejkal, 2010).

### **2.15.3 Systémy**

Je tvořena neformálními i formálními procedurami, které slouží k řízení každodenních aktivit a procesů organizace. Jejich součástí jsou inovační, komunikační a manažerské systémy nebo alokace zdrojů (Mallya, 2007).

### **2.15.4 Styl vedení**

Vyjadřuje to, jak management přistupuje k řízení a řešení problémů, které se vyskytují. Je zapotřebí si uvědomit, že ve většině firem existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení, mezi tím, co je uvedeno ve směrnících a předpisech firmy a tím, jak management ve skutečnosti postupuje (Mallya, 2007).

### **2.15.5 Spolupracovníci**

Se rozumí lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy mezi sebou, motivace, chování vůči firmě atd.. (Mallya, 2007).

### **2.15.6 Schopnostmi**

Myslí se tím profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace, to znamená, co organizace dělá nejlépe. Přitom se nejedná o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků. Je nutno brát v úvahu (kladné i záporné) synergické efekty dané úrovni organizace práce a řízením (Mallya, 2007).

### **2.15.7 Sdílené hodnoty**

Zobrazují základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a dalšími zainteresovanými skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy. Tvorba sdílených hodnot je přímo propojena s vizí organizace a je hlavním faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Rolí vize je, aby všichni (uvnitř i mimo firmu) věděli, čeho chce firma dosáhnout a proč toho chce dosáhnout (Mallya, 2007).

## **2.16 Metodika ARIS**

Architecture of Integrated Information Systems, to jsou slova ze kterých je stvořná zkratka ARIS, to v českém překladu znamená architektura integrovaných informačních systémů (Řepa, 2007).

ARIS se skládá z těchto 3 pohledů:

### **2.16.1 organizační pohled**

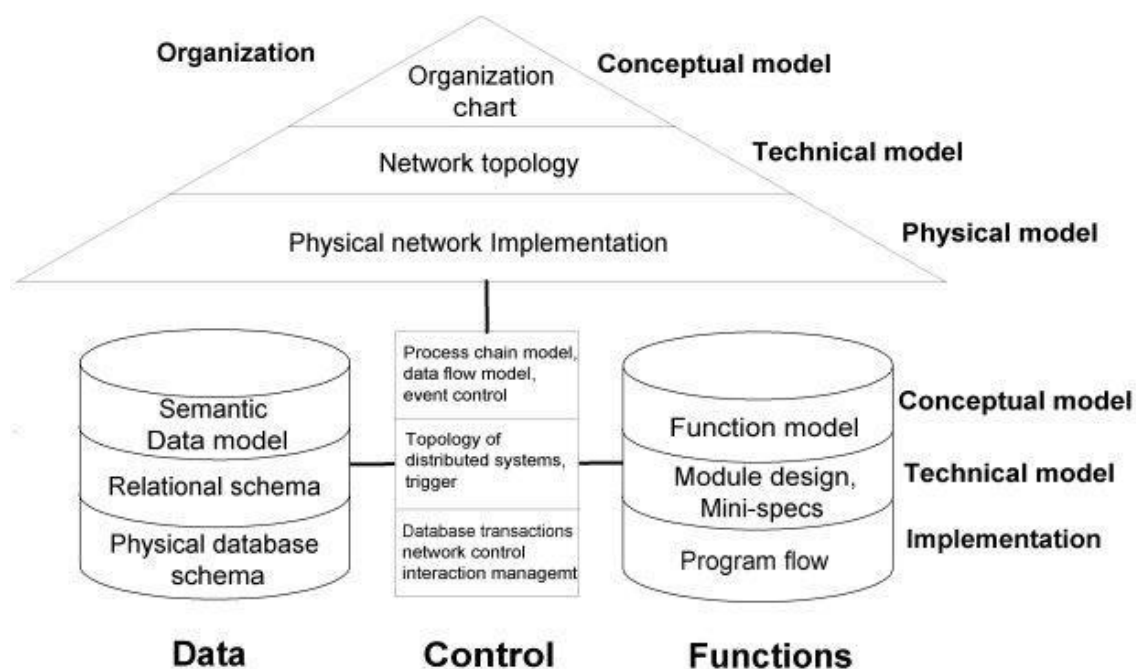
Podnikový pohled (Řepa, 2007).

### **2.16.2 Funkcionální pohled**

Dívá se na podnik očima informačních systémů a technologií (Řepa, 2007).

### **2.16.3 Informace a řízení**

Jedná se informační a dodatkový model firmy(Řepa, 2007).



## ARIS Architecture

Obrázek 16 Architektura ARIS

(Zdroj: Řepa, 2007, s. 73)

### 2.17 Tři úrovně modelu

#### 2.17.1 Konceptuální

Musí se definovat požadavky a následně se sleduje činnost a průběh procesu po technické stránce (Řepa, 2007).

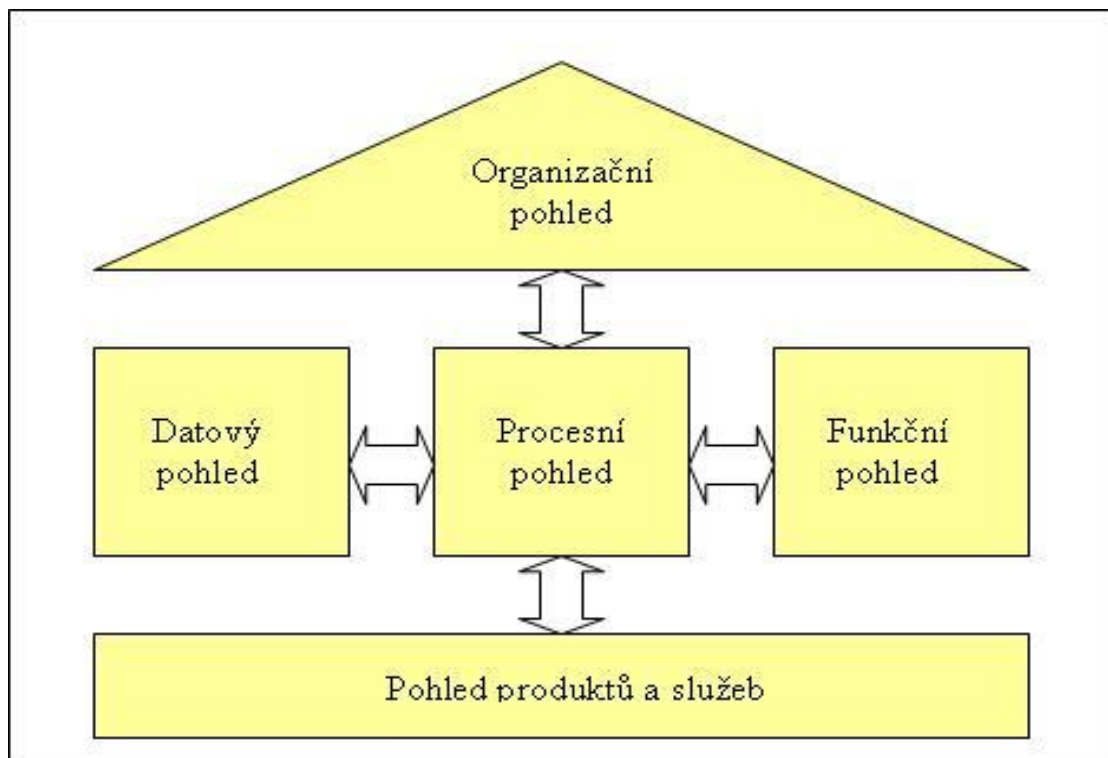
#### 2.17.2 Technologická

Zde se upřesňují se data návrhu, ze kterého je potom model převeden do IT systému. Zde se zpracovávají data a sledují se jejich toky (Řepa, 2007).

#### 2.17.3 Fyzická

Návrh se přesunut do hardwarových a softwarových komponentů. Jeho zájmem je softwarová struktura IT systému (Řepa, 2007).

## 2.18 Pohledy ARIS nástrojů na procesy



**Obrázek 17 Základní pohledy ARIS**

(Zdroj:[http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/zakladni\\_pohledy.html](http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/zakladni_pohledy.html))

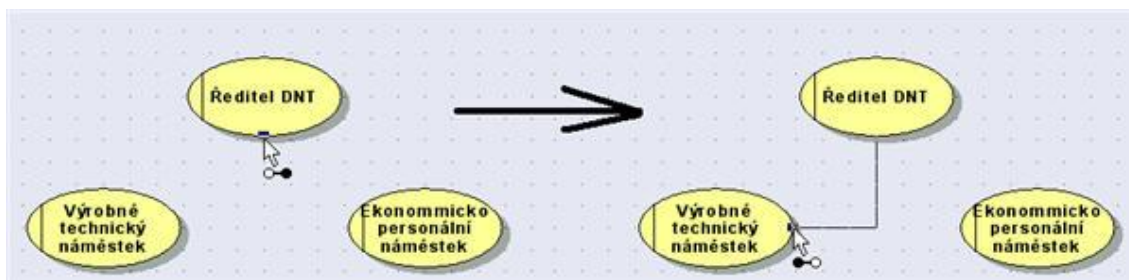
## 2.19 Dělení pohledů

- Organizační,
- Funkční,
- Datový (Home zcu, 2012).

### 2.19.1 Organizační pohled

Patří k jedním z jednodušších pohledů. Je to struktura, kterou si vytváří každá firma svoji, je individuální a tvořena několika hledisky. Mezi nejčastější členění patří funkční struktura, kde dané oddělení se stará o konkrétní funkce(procesy) v podniku. Spojení mezi jednotlivými organizačními složkami je znázorněno v organizačním modelu. Organizační struktura se tvoří také podle umístění podniku podle geografických oblastí,

orientace na úlohy atd.. Hlavním cílem je co nejefektivněji komunikovat a koordinovat činnosti ve firmě (Home zcu, 2012).

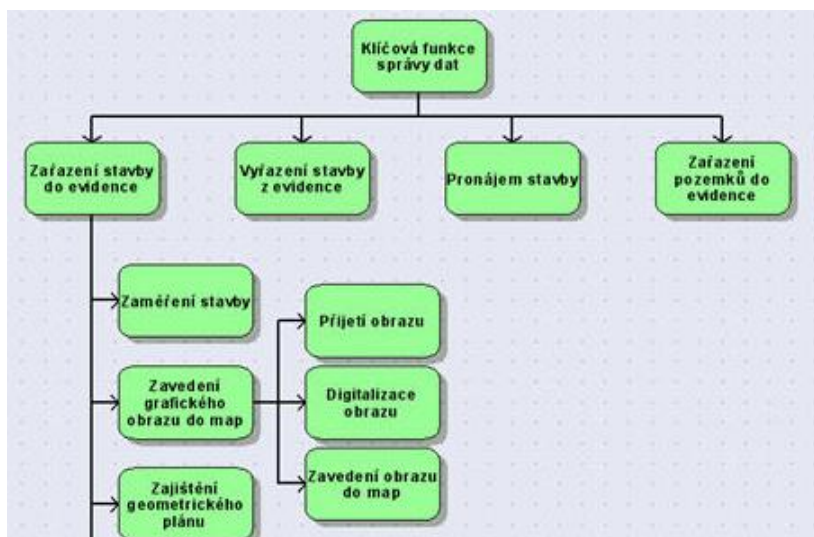


**Obrázek 18 Organizační pohled**

(Zdroj: [http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/organizaeni\\_pohled.html](http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/organizaeni_pohled.html))

### 2.19.2 Funkční pohled

Znázorňuje přehled jednotlivých funkcí, které se podílejí na průběhu logického systému. Také znázorňuje podřízenost a nadřízenost, díky vztahům mezi funkcemi. Funkční pohled ARIS se nezaměřuje na to, jak jsou funkce propojeny událostmi nebo daty, nezachycuje přeměnu informací ze vstupů na výstupy, kterého můžeme dosáhnout v procesním pohledu. Mezi důležité věci patří pojmenování elementární funkce, což je funkce, kterou nejde na základně analýzy rozložit na hierarchicky nižší funkci. V modelu ARIS ji poznáme jako obdélník, který má zaoblené rohy. Zastupitelem metody modelování je model aplikací a funkční strom (Home zcu, 2012).



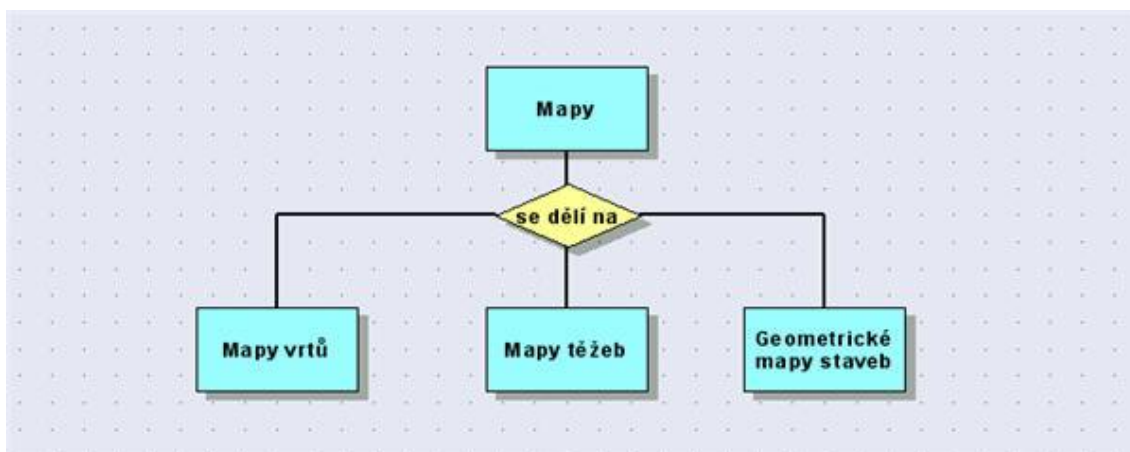
**Obrázek 19 Funkční pohled**

(Zdroj: [http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/funkceni\\_pohled.html](http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/funkceni_pohled.html))

### 2.19.3 Datový pohled

Můžeme ho chápat jako znázornění objektů začínajících a konečných událostí a k nim přidružené popisy stavů. Datový pohled ARIS je tvořen událostmi a stavy, kdy události stanovují změny stavů informačních objektů (dat) a stavy přidruženého okolí jsou popisovány daty (Home zcu, 2012).

Hlavním prvkem jsou entity, které mohou být buď reálné, nebo abstraktní. Popisuje datový objekt, který může být objekt specifikující události, proces nebo zákazník v podniku. Entity jsou v ARIS zobrazovány jako obdélník. Atributy, které se zobrazují jako ovály nebo kružnice, se rozeznávají od typu entit dost obtížně. Důležité jsou vazby, které propojují modelové entity. Zastupitelem metody modelování je eERM, model odborných pojmů a model tabulek (Home zcu, 2012).



**Obrázek 20 Datový pohled**

(Zdroj: [http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/datovy\\_pohled.html](http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/datovy_pohled.html))

## **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

### **3.1 Porterova analýza**

#### **3.1.1 Nová konkurence**

Riziko vstupu nových konkurentů je velmi nízké zejména s ohledem na kapitálovou náročnost. Firma, která by se rozhodla vstoupit na trh firem s distribucí ovoce a zeleniny musí mít dostatek finančních prostředků na následující oblasti:

- Skladování zboží- a to za dodržení konstantní potřebné teploty, aby se zabránilo k jeho znehodnocení.
- Balení zboží- aby firma na trhu uspěla, měla by disponovat moderními laserovými třídíčky, které zajistí kvalitní a rychlé balení.
- Vlastní doprava- k distribuci ovoce a zeleniny je potřebných hned několik dopravních prostředků a jak jsem výše zmínil, s chladírenským vybavením. Potřeba vlastního vozového parku je nutná i vzhledem k časové flexibilitě.

Nová vstupující firma by musela k dosažení úspěchu nabídnout nižší ceny nebo mít bezkonkurenčního dodavatele z málo vyvázející země. To však vzhledem k celosvětové pokrytí a přesycení firem v oboru je téměř nerealné.

#### **3.1.2 Vliv dodavatelů**

Společnost XY nemá stálých dodavatelů, ale je na nich závislá, protože sama si nevyrábí 100% produkce. Výběr je flexibilní a záleží na aktuální situaci a potřeby. Vztahy s dodavateli jsou o to náročnější, protože je třeba brát v úvahu faktor času (přeprava zboží z Jižní Ameriky trvá cca 3 týdny) a zohledňovat jej v rámci kompletního obchodu.



Vyjednávací síla dodavatelů je nízká, protože XY má možnost výběru z více firem. A to z hlediska stability trhu jednotlivých zemí či celních omezení, renomé daného producenta jakož i jeho profesionality. Analyzovaná společnost si také vybírá převážně producenty, kteří mají vlastní balíčky ovoce a zeleniny. Zaručuje se tím vyšší kvalita a trvanlivost zboží. Jednotliví producenti ovoce a zeleniny by nejraději obešli služby firmy XY, ale nemají dostatečné kapacity a technologie pro skladování a dopravu zboží.

### **3.1.3 Vliv odběratelů**

Portfolio odběratelů analyzované firmy je rozsáhlé a pestré. Zboží a jeho distribuci poskytují nadnárodním řetězcem, velkoobchodem a maloobchodem jakož i restauracím a školám po celé republice. Jelikož je na trhu ovoce a zeleniny silná konkurence, mohou si zákazníci vybírat z většího počtu podniků. Tyto společnosti se proto snaží bojovat o každého zákazníka, který se dostává do styku i s konkurenčními nabídkami. Proto XY, s.r.o. nemá zajištěno, že odběratel neprojde ke konkurenčnímu podniku, pokud získá výhodnější nabídku.

Z toho důvodu je vyjednávací síla odběratelů velmi vysoká a firma musí vynaložit enormní úsilí, aby si je udržela. Zaměstnanci firmy XY se proto snaží hlavním zákazníkům poskytnout co nejideálnější služby a podmínky, aby zabránily odchodu ke konkurenci. To bývá náročné i z důvodu vysoké citlivosti na cenu výrobku a často i požadovaného a těžko splnitelný kompromisu "vysoká kvalita nízká cena".

Je nutno podotknout, že ve vztazích s odběrateli platí přímá úměra čím větší zákazník, tím vyšší vyjednávací síla. Na druhé straně jsou obraty realizovány s nadnárodními řetězci výše a ve srovnání např. s velkoobchody je vyšší i propagace značky XY, s.r.o.

### **3.1.4 Substituční výrobky**

Riziko substitučních výrobků nebo služeb je na trhu ovoce a zeleniny velmi nízké. Důvodem je originalita produktu a s tím spojené složité nahrazování. Teoretickým substitutem by mohl být jiný druh ovoce nebo zeleniny. Jelikož XY nabízí bohatou

škálu těchto produktů včetně tropických a exotických kusů, není ani tato hrozba významná.

### **3.1.5 Stávající konkurence**

Trh s ovocem a zeleninou se považuje za pomalu rostoucí, nejedná se o nový nebo v budoucnu lukrativní a nedá se předpokládat výraznější růst spotřeby v České republice ani zemích exportu. Podniky se snaží svou tržní pozici udržet či zlepšit jako cenovou, tak i necenové konkurenční výhodou. Mezi firmou XY a ostatními konkurenčními společnostmi probíhá poměrně intenzivní boj o zlepšení své pozice tak udržení dosavadních či získání nových klientů. Vyplývá to zejména ze struktury odvětví daného trhu, na kterém existuje méně velkých podniků bojujících o zákazníky svou cenovou politikou. XY, s.r.o. není jedničkou na trhu, nemá dostatečně propracovanou marketingovou strategii, ale svými inovacemi, skladováním a kvalitními službami se snaží neztratit krok s konkurencí a stále pokročit.

Výstupem z Porterovské analýzy pěti konkurenčních sil je:

- Velmi nízká pravděpodobnost vstupu nových konkurentů na trh ovoce a zeleniny.
- Nízká vyjednávací síla dodavatelů s ohledem na velký výběr z nich.
- Vysoká vyjednávací síla odběratelů a dominantní postavení nadnárodních řetězců jako zákazníků.
- Velmi nízká hrozba vzniku substitutů a to i mimo sezónu
- Vysoká intenzita soutěžení mezi konkurenty

## **3.2 Slept analýza**

### **3.2.1 Sociální faktory**

Sociální faktory ovlivňují charakter potencionálních zákazníků jakož i potenciální pracovní síly. Posuzuje se zde často demografická stránka dané země, hustota osídlení,

vzdělání obyvatel, kulturní návyky a životní úroveň. Jelikož nejpočetnějšími odběrateli XY, s.r.o. jsou obchodní řetězce, je analyzována společnost ovlivňována sociálními faktory minimálně. Firma je v pozici tzv. zprostředkovatele. nejvýznamnější sociální faktor, který ovlivňuje XY je vzdělání obyvatelstva a to z pohledu náboru nové kvalifikované pracovní síly. Společnost přijímá absolventů vysokých škol převážně na obchodní, technické a manažerské pozice.

Pro XY je důležitým skutečností, že v městech, kde má pobočky je nejvyšší podíl obyvatel s vysokoškolským vzděláním. S výjimkou Karlových Varů mají Brno, Praha a Ostrava tento podíl nad úrovní 15%. Je to z důvodu existence univerzit v těchto městech jakož i větší pravděpodobnosti se zde uplatnit.

V rámci sociálních faktorů ovlivňujících analyzovanou firmu byl i nový program Evropské Unie a České republiky "ovoce do škol". Na čerstvou zeleninu a ovoce mají nárok zcela zdarma žáci 1. až 5. ročníků. Vzhledem k tomu, že ve městech, kde má XY své pobočky existuje mnoho základních škol, neváhal se zapojit do tohoto projektu. Cílem programu bylo zvýšit oblibu ovoce a zeleniny u dětí, zlepšit zdravotní stav mladé populace a podpora spotřeby ovoce a zeleniny.

### **3.2.2 Legislativní faktory**

Jelikož firma XY podniká na území České republiky musí respektovat a dodržovat platné zákony, vyhlášky a legislativní normy. Mezi právní předpisy, které analyzovanou firmu ovlivňují patří:

- Zákon č. 586/1992 Sb., O daních z příjmů
- Zákon č. 235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 338/1992 Sb., O dani z nemovitosti
- Zákon č. 16/1993 Sb., O dani silniční
- Zákon č. 280/2009 Sb., Daňový řád
- Zákon č. 455/1991 Sb., O živnostenském podnikání
- Zákon č. 634/1992 Sb., O ochraně spotřebitele
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce

- Zákon č. 90/2012 Sb., O obchodních společnostech a družstvech

Mezi další zákony, kterými je XY ovlivněn patří zákony týkající se ochrany životního prostředí (ochrana ovzduší, odpady) a technických požadavků na výrobky.

### **3.2.3 Ekonomické faktory**

Faktory ovlivňující cenu mohou být:

- Hrubý domácí produkt
- Vývoj cenové hladiny
- Vývoj průměrných mezd
- Vývoj kurzu

### **3.2.4 Politické faktory**

Vládu po volbách v roce 2014 sestavovala strana ČSSD na čele s premiérem Bohuslavem Sobotkou, společně se stranou ANO 2011 a stranou KDU-ČSL. tyto strany získali nadpoloviční většinu 110 poslanců a mají tak dostatečnou sílu k provádění nezbytných reforem. Během svého funkčního období vláda zajistí dodržování maastrichtských fiskálních kritérií a to zejména dodržení schodku veřejných financí ve výši 3% HDP. Ministerstvo obchodu a průmyslu považuje za významný faktor hospodářského růstu v ekonomice České republiky vývoz zboží a služeb. Vláda bude podporovat export využitím ekonomické diplomacie a institucí jako CzechInvest, CEB, CzechTrade a EGAP. To by mělo vyústit do podpory vývozní expanze do zemí mimo EU, kde je potenciál na vysokou přidanou hodnotu. Těmito zeměmi jsou myšleny země BRICS (Brazílie, Rusko, Indie, Čína a Jihoafrická republika) a další dynamické ekonomiky.

### **3.2.5 Technologické faktory**

K pokroku a udržení si pozice na trhu je pro XY důležité sledovat vývoj na trhu v oblasti technologií. To má na starosti technické oddělení, které mimo jiné dohlíží i na

změny technických předpisů. Své znalosti si rozšiřují na technických konferencích a návštěvách veletrhů či studiem odborných článků.

Technologické zázemí umožňuje provádět komplexní služby, a proto si je XY vědom, že nemůže ztratit kontakt v této oblasti. Moderní balicí linky (tzv. Laserové třídičky) jsou konstruovány pro všechny druhy zboží a přispívají k maximalizaci trvanlivosti. K dosažení nejvyšší kvality ovoce a zeleniny dopomáhají skladovací prostory a dozrávárny banánů, které jsou řízeny počítačem pro zachování konstantní teploty. Všechny používané technologie ve firmě XY, s.r.o. jsou ekologické, plně biologicky odbouratelné a odpovídají technickým předpisům Evropské Unie.

Mezi další technologické faktory, které ovlivňují firmu je i vývoj vysokorychlostního internetu, který patří do každodenního používání v podnikání. Pomocí něj firma kontaktuje dodavatelů tak odběratelů, probíhá komunikace mezi zaměstnanci, analytici sledují vývoj na trhu s ovocem a zeleninou a prostřednictvím webové stránky prezentuje své výrobky a služby. V současnosti XY používá jednotný firemní informační systém KARAT, který zlepšuje řízení, komunikaci a přispívá ke zjednodušení firemních procesů.

Technologický vývoj se týká i kamionů spojených s přepravní službou. Ty jsou vybavené speciálními chladícími prostory pro udržení potřebné konstantní teploty 48 K zajištění nejvyšší kvality ovoce a zeleniny. Od roku 2012 XY využívá technologii kontroly řidičů kamionů pomocí GPS přístroje. Ta umožňuje sledovat trasu přepravy zboží a opotřebení kamionu z vícesektorových technických parametrů (Citlivost brzdění, řazení, otáčkoměr apod.).

### **3.3 7s faktorů**

#### **3.3.1 Strategie a vize firmy**

Vize společnosti je v řízení přidané hodnoty čerstvých i suchých potravin se zaměřením na ovoce, zeleninu a suché plody získat pozici lídra na českém a slovenském trhu.

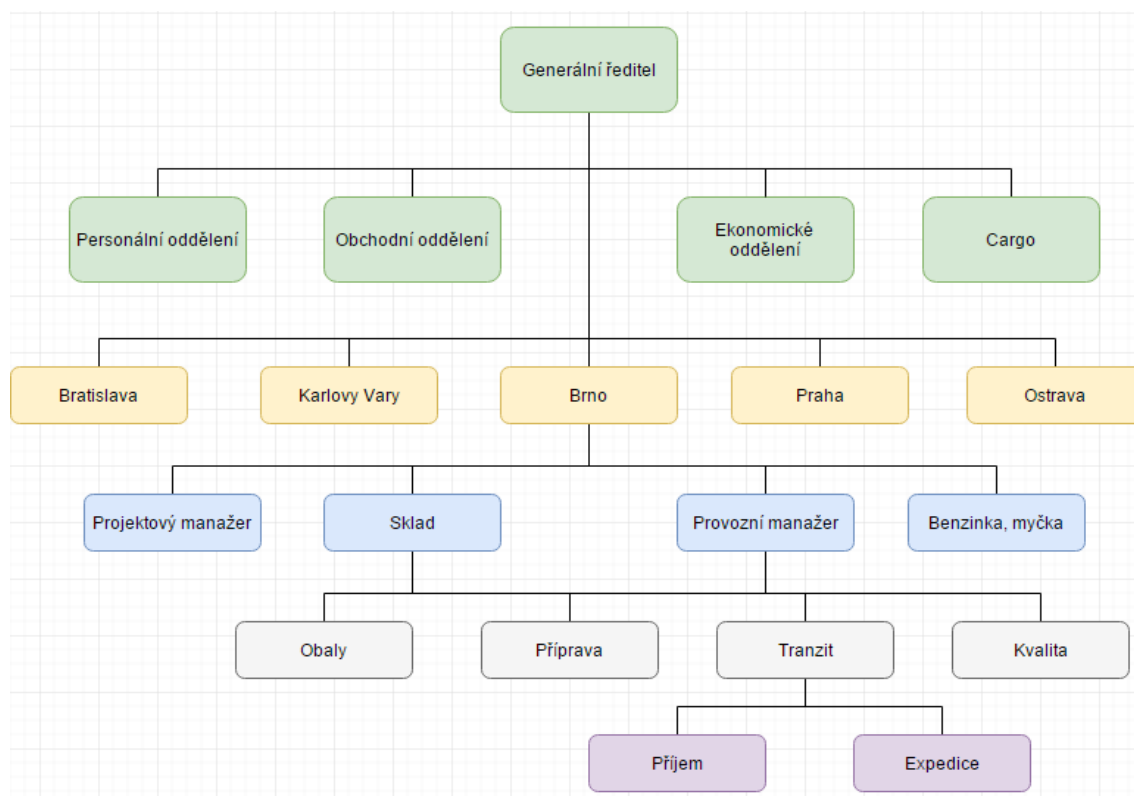
Strategií k dosažení této vize jsou v povědomí o zdrojích, povědomí o poptávce na vybraných trzích, vytvoření a řízení přidané hodnoty a řízení logistiky těchto zdrojů.

Během následujících let si XY, s.r.o. stanovil 4 hlavní cíle:

- Stabilní pozice na vytyčených trzích u specifických zákazníků s cílem získat pozici lídra v spolehlivosti
- Logistický providing se strukturou zajišťující flexibilitu a spolehlivost
- Podmínky pro stabilní výkon, spolehlivost, spokojenost a loajalitu všech členů XY Group
- Pravidelná výkonová spotřeba pro finanční zdraví a nezávislost k dosažení cíle

### 3.3.2 Organizační struktura firmy

Na organizaci se především podílí generální ředitel a vedení, do kterého spadá personální, obchodní a finanční ředitel. Organizační struktura je liniová.



**Obrázek 21 Organizační struktura**  
(Zdroj: vlastní zpracování na základě XY, 2017)

### **3.3.3 Informační systémy**

Společnosti XY využívá informační systém KARAT, je to software od českých vývojářů a alouží k chodu celé společnosti, obsahuje moduly účetnictví a modul obchodu

### **3.3.4 Styl řízení**

Ve firmě vládne demokratický styl řízení, každý má právo na svůj názor a jsou tu benevolence v řešení problému a rozhodování, ale hlavní slovo má vedení firmy.

### **3.3.5 Spolupracovníci**

Spolupracovníci jsou hlavní tažnou silou společnosti a vztahy jsou tu dobré i když to místy skřípe, protože se na obchodním oddělení střetávají nákupčí a prodejci a někdy mají odlišné názory, ale v celkovém pohledu je zde dobrá nálada.

### **3.3.6 Schopnosti**

Pro každou pozici jsou vyžadovány jiné schopnosti. Na některé pracoviště jsou vyžadovány cizí jazyky, na jiné zase IT znalosti.

## **3.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je výstupem z předchozích analýz makroprostředí a mikroprostředí společnosti. Je to základní nástroj, který je používán k posouzení momentálního stavu firmy z hlediska silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

### **3.4.1 Silné stránky**

- Dlouhodobé silné postavení na trhu
- Vlastní vozový park
- Široké portfolio nabízených produktů

- Zkušenosti a vzdělání pracovníci
- Kvalitní a moderní technologické zázemí
- Výhodná geografická poloha skladu na území ČR

#### **3.4.2 Slabé stránky**

- Nedostatečná marketingová strategie
- Vyšší mzdové náklady na pracovníky

#### **3.4.3 Příležitosti**

- Nárůst zájmu u exotických plodů
- Spolupráce s novými dodavateli
- Vstup na méně rozvinuté trhy
- Rozšíření nabídky produktů
- Podpůrné programy EÚ

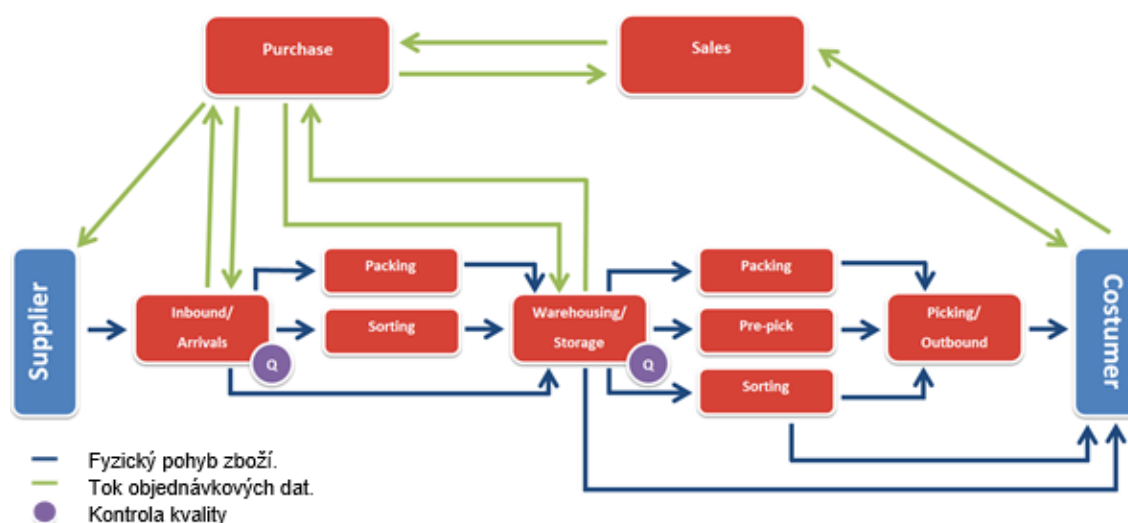
#### **3.4.4 Hrozby**

- Růst konkurenčních podniků
- Odchod kvalifikované pracovní síly
- Recese světové ekonomiky
- Zvýšení cen ovoce a zeleniny na základě slabé produkce
- Slabá vyjednávací síla v obchodování s odběrateli



### 3.5 Zásobovací řetězec – Současný stav

Interpretuji aktuální situaci na skladě v Brně tak, že se jedná o sklad se složitou strukturou průtoku jak pro informační toky tak pro materiálové toky zboží. Proto chci osvětlit každou oblast zvlášť. Pod hlavičkou zásobovacího vám ukážu, jak můžeme chápat aktuální stav toku zakázek a jak materiálový tok vypadá dnes. Poté dávám analýzu problémových oblastí.

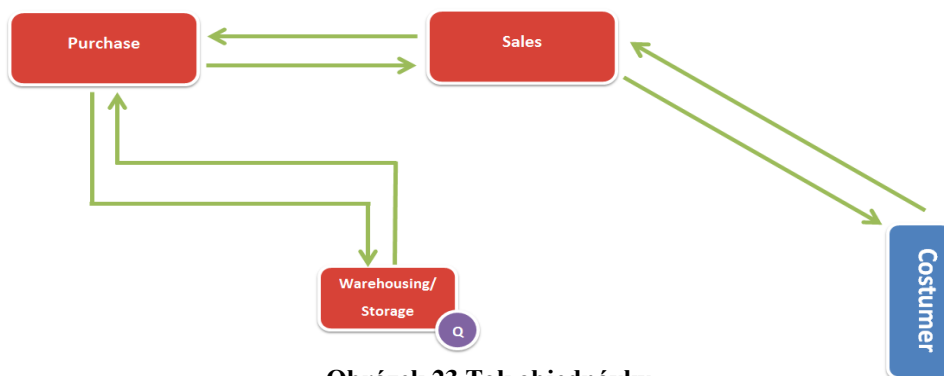


Obrázek 22 Zásobovací řetězec - současný stav  
(Zdroj: XY, 2017)

Na základě pozice zákazníka, činnosti se vyskytují v následujícím vzorci; zákazník provede objednávku která je přijata prostřednictvím prodejce. Prodejce pak předává informace o každém produktu zodpovědným nákupčím. Nákupčí se potom domlouvá s dodavatelem a kvalifikátorem pro ověření, že prodaný objem má dostatečnou kvalitu. Pokud tomu tak není, zboží projde procesem třídění a / nebo pře-balením před vstupem zboží na sklad a je k dispozici pro aktuálního zákazníka. Než je odeslána objednávka zákazníkovi, provede se ještě další kontrola zboží, která vede k buď přebalení, a nebo k třídění. V některých případech zboží je přímo odesláno k zákazníkovi. Když jeden nebo více z těchto procesů jsou dokončeny, znamená to zahájení expedice objednávek zákazníkovi.

### 3.5.1 Informační tok

S tokem objednávky odkazuji na tok informací, který se koná mezi zákazníky, odběrateli a dodavateli. Pro snadnější ilustraci toku informací a jeho součástí jsem vybral výřez z obrázku 17.

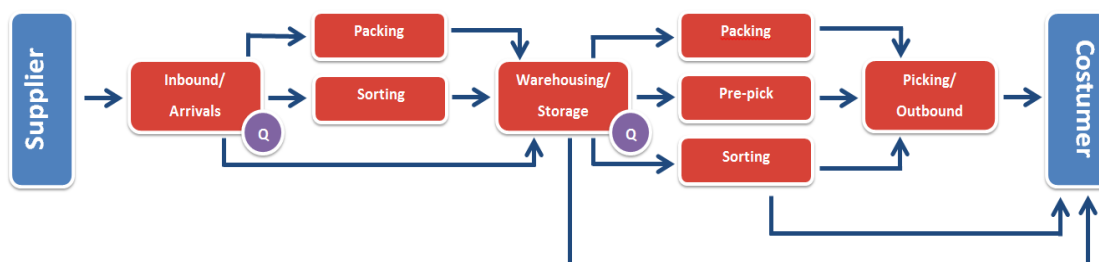


Obrázek 23 Tok objednávky  
(Zdroj: XY, 2017)

Když zákazník informuje prodejce o tom, jaké produkty požadují, prodejce začíná tím, že ověřuje, zda požadované objemy jsou nebo budou k dispozici v den kdy zákazník dodávku potřebuje. To se provádí prostřednictvím konzultací s každým nákupčím o produktech, za které je zodpovědný. Nákupčí jde dále k manažerům kvality, kteří poskytují zpětnou vazbu nákupčímu, když jsou kontrolovány produkty. Potom se nákupčí zase spojí s prodejcem, který zákazníkovi potvrdí objednávku.

### 3.5.2 Materiálový tok

Tok zboží se vztahuje k fyzickému pohybu zboží od dodavatele k zákazníkovi, a k procesům v řetězci činností, které z ní vyplývají. V obrázku 19, jsem vyjmul tok materiálu z obrázku 17, pro snadnější způsob, jak objasnit, co se děje se zbožím, na cestě k zákazníkovi.



Obrázek 24 Materiálový tok  
(Zdroj: XY, 2017)

Když zboží dorazí do skladu a je přijato v tom smyslu, že se vyloží, zkontroluje hmotnost, množství a kvalita. Vzhledem k většímu množství zboží, které je z pohledu zákazníka v nežádoucí kvalitě anebo z důvodu nevyhovujícího balení, zboží se třídí a nebo se přebaluje, než je přijato na skladování. Před odesláním zboží na zákazníka, proběhne druhá kontrola kvality, která má za následek, že produkty se buď přebalí a následně jsou odeslány, nebo jsou vychystány do vyhrazené oblasti a poté odeslány anebo vytríděny a potom vychystány a odeslány přímo na zákazníka.

### **3.6 Třídění**

Třídění je činnost, která se provádí při několika příležitostech, než je odeslána zákazníkovi. Proces třídění je navržen tak, aby byla zajištěna kvalita výstupu, kdy je zboží v mnoha případech v nežádoucí normě při příjezdu. Zboží musí být tříděno po posouzení kvalifikátorem, převezeno do oblasti, kde se provádí ruční třídění.

Po třídění je zboží uskladněno, a později transportována pro další třídění nebo do oblasti, kde bude dále předána zákazníkovi. V některých případech se provádí přímé odeslání zboží zákazníkovi po třídění.

### **3.7 Balení**

Balení zboží znamená v tomto případě, že je zboží dopraveno na sklad zabaleno v obalu, který nesplňuje požadavky zákazníka a /nebo je jakost zboží na nežádoucí úrovni pro zákazníka. Jeden z hlavních zákazníků například vyžaduje, aby bylo jejich logo na kartonech a spotřebitelských obalech. Z tohoto důvodu jsou velké objemy znovu zabalené ve skladě.

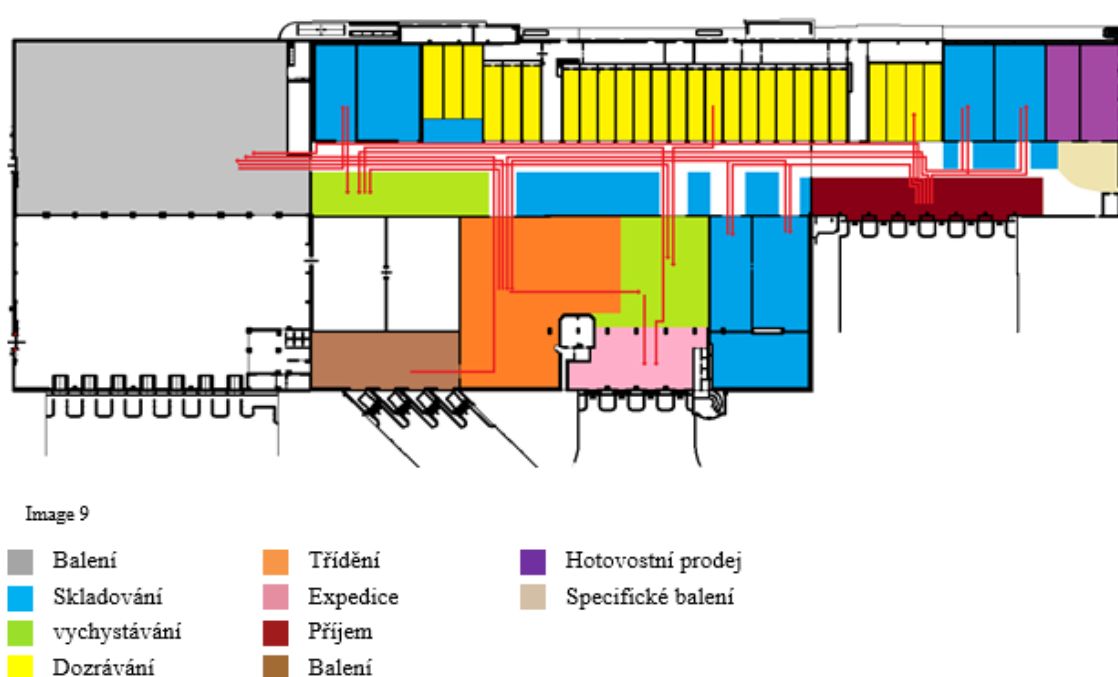
Balení se provádí na bázi "semi-power-wise", což znamená, že tento proces je částečně ruční a částečně mechanizovaný. V zásobovacím řetězci kontrola probíhá buď přímo po příjezdu nebo potom co je kvalifikátor upozorněn na partii nákupčím. Přebalení zboží lze také provést po naskladnění zboží, nebo v důsledku zvýšené poptávky která vznikla od některého z klientů, kteří ji požadují, nebo v případě že je požadováno kvůli kvalitě.

### 3.8 Expedice

Vychystání při vyřízení objednávky zákazníka se provádí při několika příležitostech. Často se před tímto posledním okamžikem při expedici provádí tzv pre-pick (před-vychystávka). To je průzkumné vychystání před skutečným vychystáním objednávky zákazníka. Vychystání se obvykle provádí na paletách, ale nemusí to být kompletní balení, a proto může být i menší než jedna přepravka na jednu řadu. Je to proto, že mnoho zákazníků vyžadují menší objem, což znamená, že vychystávání se provádí rovněž na úrovni kartonu a kilogramu

### 3.9 Sklad – současný stav

Nyní se sklad v Brněnské pobočce využívá následujícím způsobem:



Obrázek 25 Sklad - současný stav  
(Zdroj: XY, 2017)

Podíváme-li se na to, jak jsou organizovány obchodní toky ve skladu, mohou být popsány jako intenzivní s relativně velkým objemem a pracné. Červené linky na obrázku 20 výše, ukazují částí toků a pohybu zboží, k němuž dochází každý den na skladu. Vzhledem k tomu, že produkty jsou někdy uloženy na dlouhou dobu, v

nesprávných teplotách, a vedle špatného zboží tak dochází k infikování kvalitního zboží, vytváří nám to potřebu třídit a kontrolovat produkty více než jedenkrát, takže na konci je výsledkem ještě více interních přesunů.

### **3.10 Zhodnocení analytické situace**

V této kapitole bych rád zhodnotil situaci ve firmě XY a sdělit na co bych se chtěl zaměřit v návrhové části ke zlepšení toků jak informačních, tak materiálových a lepší spokojenosti zákazníka.

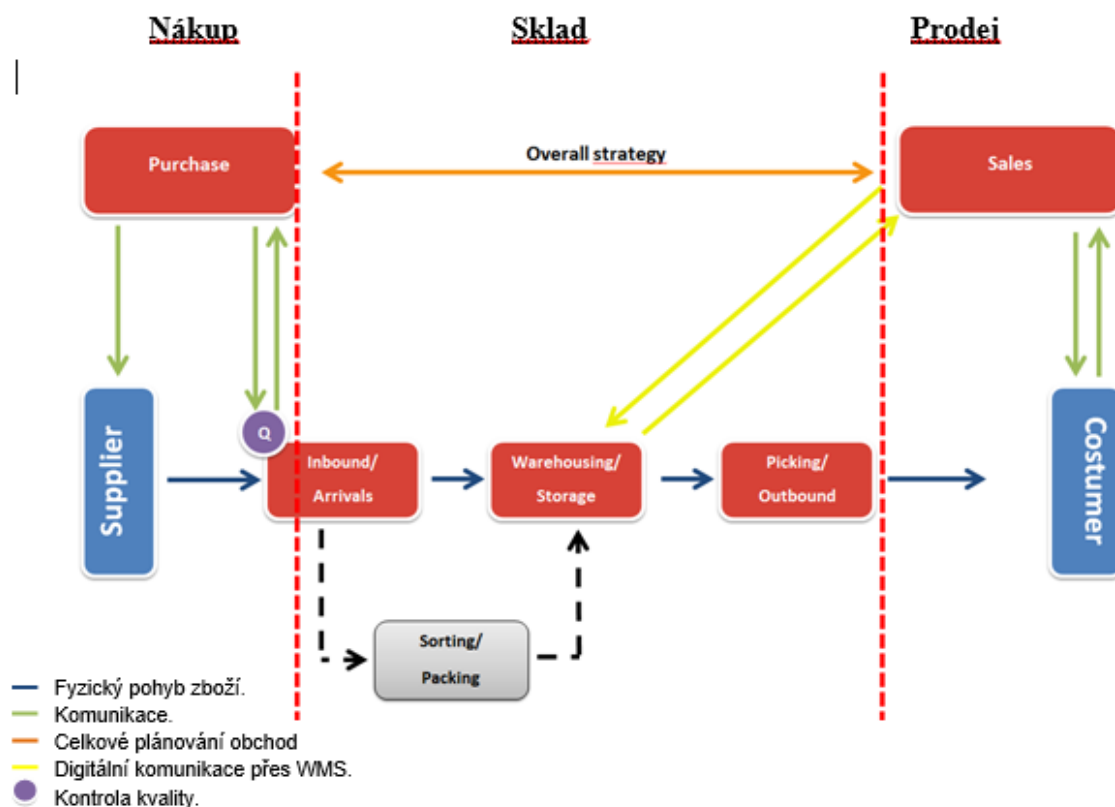
Procesy ve firmě XY fungují i v současné situaci, přesto bych rád navrhl několik změn pro rychlejší fluktuaci zboží, snížení nadbytečných přesunů a přehlednější stanovení odpovědností.

## 4 Návrh na zlepšení

### 4.1 Zásobovací řetězec - návrh

#### 4.1.1 Tok objednávky

Poté, co jsem analyzoval toky, informace, stejně jako materiál, navrhuji následující změny k dosažení efektivnější komunikace, jasnější odpovědnosti a větší účinnosti ve skladě. V obrázku 21 níže můžeme vidět navrhovaný model, který by zlepšila činnosti v Brněnské pobočce.



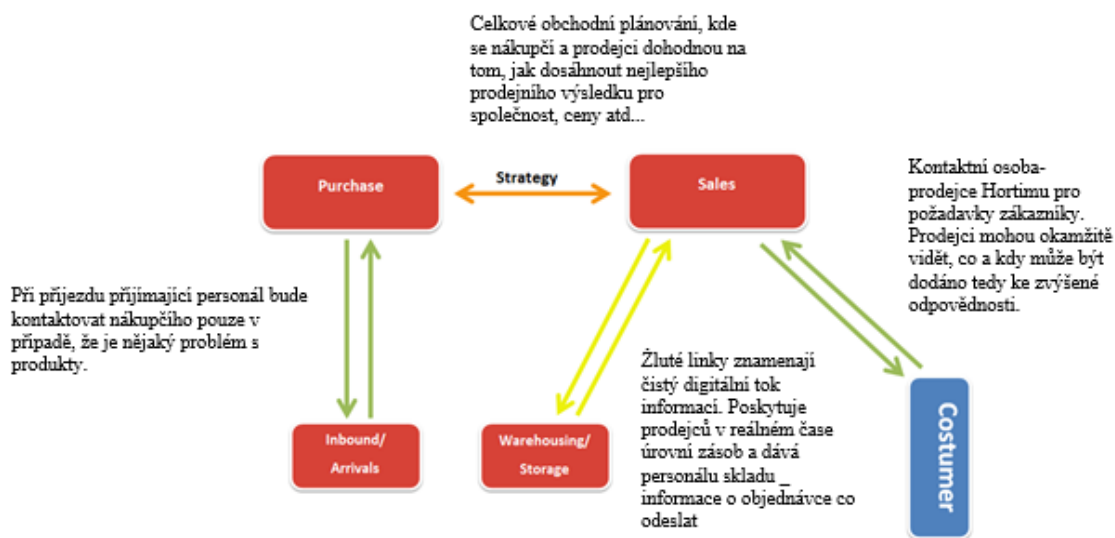
Obrázek 26 Zásobovací řetězec – návrh  
(Zdroj: XY, 2017)

To, co navrhuji je jak jednodušší a přímější komunikaci, ale také přímější, méně komplexní fyzický tok zboží. Například kontrola kvality se provádí při příjezdu, zboží žádoucí kvality přejde přímo k odeslání nebo přímo do meziskladu. Zboží, které nesplňuje požadavky na kvalitu, musí být buď zastaveno při příjezdu a vráceno

dodavateli nebo zasláno na třídění a / nebo opětovně zabaleno. Pokud tříděné a přebalené zboží splňuje požadavky, musí být neprodleně zpřístupněno prodejcem.

Dále navrhuji změnu informačních toků v podobě nového rozdělení pravomocí pro produkty a typy činností, které se provádí při cestě produktů k zákazníkovi. Ve snímku 21 výše, můžete vidět pomyslnou hranici rozdělení pravomocí mezi tři oddělení : nákupu, skladování a prodeje. Jasnější rozdělení odpovědností a především zvýšenou odpovědnost vůči skladování a prodeji dosáhne plošší organizace s kratšími cestami rozhodování.

Na obrázku 17 a 18 jsme viděli, jak informační tok vypadá dnes. Probíhá zde hodně komunikace mezi prodejcem a skladem, která se odehrává předtím, než se zpracuje objednávka od zákazníka, což vyžaduje čas a zdroje. Proto všechna rozhodnutí musí být provedena nákupčím a musí projít dalšími procesy což není dobré pro tok informací ani pro tok zboží. Pro srovnání, si můžete prohlédnout v obrázku 22, jak navrhovaný scénář vypadá..



**Obrázek 27 Komunikační tok – návrh**  
(Zdroj: XY, 2017)

To, co vidíte je, že nákupčí jsou nyní zodpovědní za zboží, které má přijít včas, ve správném množství a v kvalitě, kterou zákazníci požadují .Odpovědnost tedy leží na

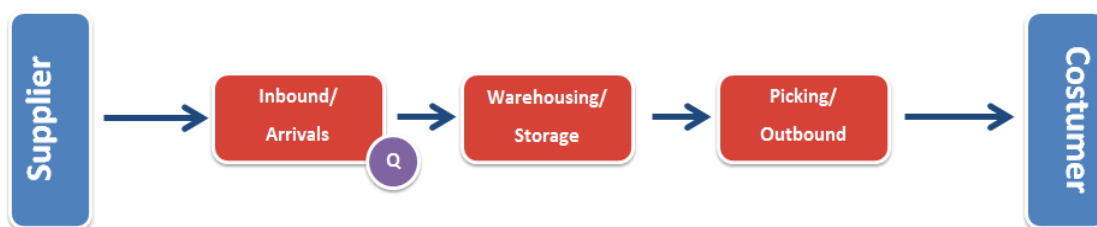


personálu skladu a prodejci, a ne na nákupčím. Také umožňují prodejci v reálném čase aktualizace dostupného stavu zásob a vytvoří cenný nástroj pro zvýšení ziskovosti zákazníků a obratu zásob, která by měla také vést k vyšší kvalitě odchozího zboží.

Zvýšená obrátkovost skladu také prudce snižuje potřebu druhé kvality zboží v mnoha případech tam kdy byli produkty skladovány ve skladě po dlouhou dobu.

#### 4.1.2 Materiálový tok

U všech pohybů zboží, které se konají dnes, se systém stává složitější a obtížnější pro řízení osob odpovědným za každodenní provoz skladu. Mnoho z těchto pohybů má také za následek další pohyby, čímž se zvyšuje riziko poškození při manipulaci. Potřebný čas roste s tím, jak se zvyšují celkové náklady na prodávaném výrobku. V obrázku sedm níže, můžete vidět rovnější tok, který navrhuji, kde je také snadněji vidět jasné odpovědnosti tří oddělení. To znamená, že nákupčí jsou odpovědní za produkty do příjezdu na sklad, po příjezdu nese zodpovědnost personál skladu a poté, co byly prodány a odeslány odpovědnost přejde na prodejce.



Obrázek 28 Materiálový tok – návrh  
(Zdroj: XY, 2017)

Kromě toho rovnější a snazší tok umožňuje vyšší rychlost obrátkovosti skladu, protože zodpovědné osoby mají snazší kontrolu provozu. V případě, že prodejce ví, že jsou skladem velké objemy určitého výrobku, mohou prostřednictvím strategie pracovat v konzultaci s nákupčím a snaží se dostat zboží na trh dříve, než se zhorší kvalita. Promo akce budou snazší pro plánování a sledování a personál skladu bude vědět kolik expedovali, kde jsou limity a mají snazší plánování.

## 4.2 Třídění & balení

To jsou dva prvky, které vyžadují značné lidské zdroje a velké prostory. Pokud balení a třídění se uskuteční v takovém rozsahu jako se děje dnes, převody mezi těmito dvěma oddělení by měly být sníženy. To může být provedeno tím, že se dvě věci spojí do jedné. Nicméně, základní doporučení je, že se tyto procesy ve skladu zcela odstraní, a to lze provést Zvýšením požadavků na dodavatele

Pokud je výhodnější pro firmu XY zachovat třídění a balení, pak naše doporučení je, aby tyto nyní dvě samostatné činnosti byly začleněny do jednoho oddělení tak aby se snížila manipulaci s produkty. Hlavní úspora personálu, času a místa, může být provedena tím, že se spojí a budou vyrábět spíš na základě předpovědi než skutečného prodeje. Tak prodejce obdrží skvělý nástroj pro rychlejší zpětnou vazbu od zákazníků a skladové hospodářství bude moci vyrábět vyrovnaným tempem s nižšími rozdíly mezi špičkami a propady.

## 4.3 Dodavatelé

Shrňme-li požadavky, které by firma XY jako zákazník měla vyžadovat od svých dodavatelů:

- Správné balení – pro snížení baleného zboží na vlastním skladě by firma XY jako zákazník měla požadovat správný obal od dodavatelů. Například, jeden ze zákazníků vyžaduje, obal, který je označen s vlastním logem zákazníka. Proto by byl požadavek takový, aby produkt byl již zabalen v takovém obalu při příjezdu na sklad.
- EUR palety - pro snížení re-paletizace celých palet by firma měla kromě balení požadovat od všech evropských dodavatelů aby dodávali na EUR-paletách.
- Časové okno - snížit časová okna pro příjezd na sklad, a tak společně s nákupčím vytvořit větší kontrolu nad příjmem

## 4.4 Expedice

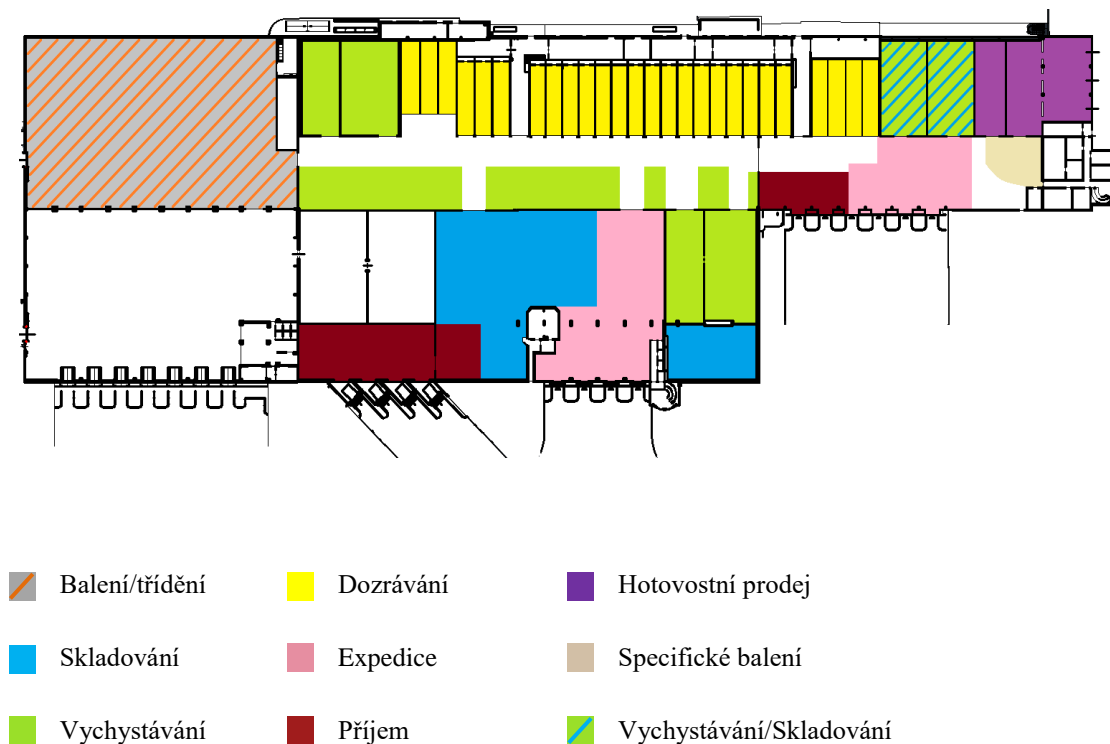
Vyskytuje se v jednom nebo ve dvou krocích, prvně když je zboží předchystáno a posunuto na vyhrazené místo pro expedici. Poté následuje finální vychystání a zboží je připraveno k přesunu k zákazníkům. Před-vychystání zboží před tím, než se vychytává pro objednávku je proces který doporučuji odstranit a nahradit vymezenou oblastí, jedna pro každý produkt na skladě, které dohromady vytváří tzv vychystávací smyčku. Jedna smyčka pro větší klienty a jedna samostatná pro ty menší.

Vytvořením dvou smyček s vyhrazenými vychystávacími místy pro všechny produkty se výrazně zvýší účinnost příjmu a výdeje , zatímco plochy lze efektivně využít.

## 4.5 Sklad - návrh

Na skladu, jehož cílem je skladovat zboží, a expedovat objednávky zákazníků, jsou to obvykle právě tyto procesy, na které se musí zaměřit. Takže ve skladu v Brně, procesy které dostávají nejvíce zdrojů, podporu a zaměření jsou procesy, které obvykle fungují jako podpůrné pro vychystávání, místo naopak. Tyto dva procesy jsou třídění a balení.

Na základě informací získaných prostřednictvím rozhovorů a pozorování, jsem analyzoval provoz z logistického hlediska, kdy jsem současné situaci na trhu dal pouze menší význam. Nicméně jsem přišel s dvěma návrhy, kdy se domnívám, že by zlepšila každodenní práci a zvýšila by se efektivita. Kromě těchto návrhů jsem také přišel s některými doporučeními které by mohly zlepšit interní logistiku a vnímanou kvalitu produktu mezi zákazníky. V obou uvedených návrzích , doporučuji, aby se celý hlavní tok otočil a současný příjem zboží se stal místem pro expedici zboží pro menší odchozí objednávky (COOP, Gastro, atd.). Současné dnešní místo expedice pro hlavní zákazníky kategorií transit, pobočky a markety zůstává jak je. Oblast pro příjíždějící zboží se doporučuje přesunout na současné místo skladování pro balení. Níže v obrázku 24 ukazují celkový přehled jak navrhuji aby se oblasti v rámci skladu rozdělili. Navíc, hodně místa na skladu není momentálně používáno optimálně když se jen využívá plocha, a ne objem. To znamená, že výška skladování se v současné době používá ve velmi omezené míře a výška stropu ve většině objektu je sedm metrů.



**Obrázek 29 Sklad - návrh**  
(Zdroj: XY, 2017)

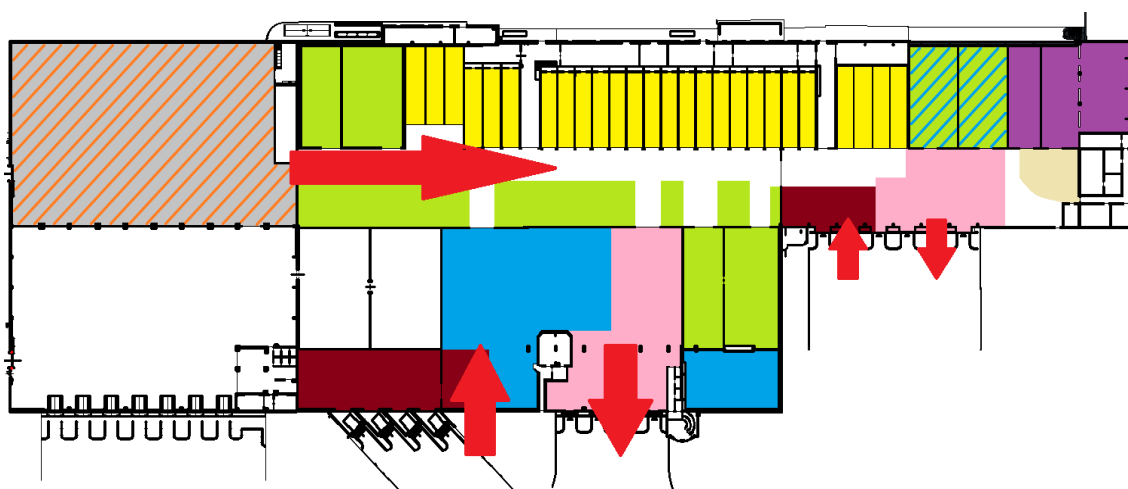
#### 4.5.1 Návrh 1

Návrh je založen na vyšších požadavcích na dodavatele, což znamená, že třídění a balení v terminálu je eliminováno. Možné kvalitativní abnormality jsou buď vráceny dodavateli, nebo vytríděny třetí stranou. Balení by mělo v tomto případě být na dodavatelích, kteří balí zboží do obalů požadovaném zákazníkem.

Odstraněním těchto dvou pohybů ve skladu uvolníme velký prostor,lepší se obrátkovost a fokus se přesune na expedici objednávek zákazníků. Tudíž vytváří více příležitostí ke zlepšení hodnoty a spokojenosti zákazníka. Oddělené plochy mohou v takovém případě být použity k podstatnému navýšení kapacity skladu a zjednoduší vnitřní toky. Hlavní rozdíly mezi návrhy jedna a dvě jsou třídění a balení. Kromě skladovací kapacity, personálu atd. celkové toky zůstávají stejné v obou návrzích. Tento návrh se spíše nejideálnější stav ale obtížně provaditelný. Proto více rozeberu návrh 2.

#### 4.5.2 Návrh 2

Tento návrh se zakládá na zachování balení a třídění kvůli současným podmínkám na trhu. Nicméně, navrhuji, aby se tyto dvě činnosti integrovali do jedné činnosti tak, aby se co nejvíce snížila manipulace a pohyb zboží. Obrázek 25 níže, ukazuje doporučenou novou mapu průtoku. Tím, že se spojí dvě samostatné činnosti, uvolní se dvě velké plochy ve prospěch zvýšení skladovací kapacity, zvýšení efektivity při balení a třídění palet. Balený produkt vyžaduje menší manipulaci. Navíc, vnitřní tok je jednodušší na ovládání, vytváří administrativní výhody kterou nákupčí a prodejci potřebují k uspokojení požadavků zákazníků a přináší také rychlejší zpětnou vazbu.



Obrázek 30 Mapa průtoku zboží  
(Zdroj: XY, 2017)

Obrázek 25 výše ukazuje imaginární tok, příjem zboží a všechny produkty s výjimkou banánů, jsou umístěny vlevo. Musí být přijmuty ve stávající (dnešní) oblasti kvůli kratší vzdálenosti do dozrávacích komor.

Rozvržení prostor z obrázku 25 je následující:

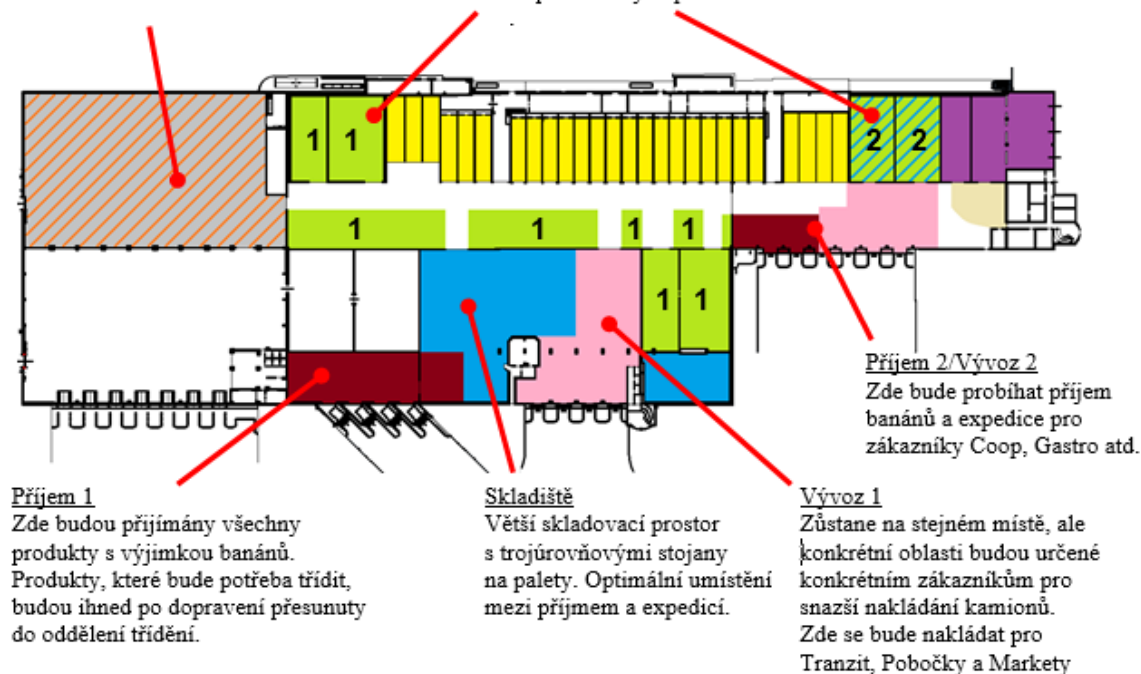
#### Třídění/Balení

Třídění a balení produktů proběhne okamžitě po dopravení do skladu. Zboží nebude nejprve uskladněno.

#### Expedice

Proběhne ve třech krocích.

1. Expedice pro Tranzit, Pobočky a Obchody.
2. Coop, Gastro atd. Viz 2 v následujícím obrázku.
3. Expedice celých palet.



Obrázek 31 Rozvržení prostor u návrhu 2  
(Zdroj: XY, 2017)

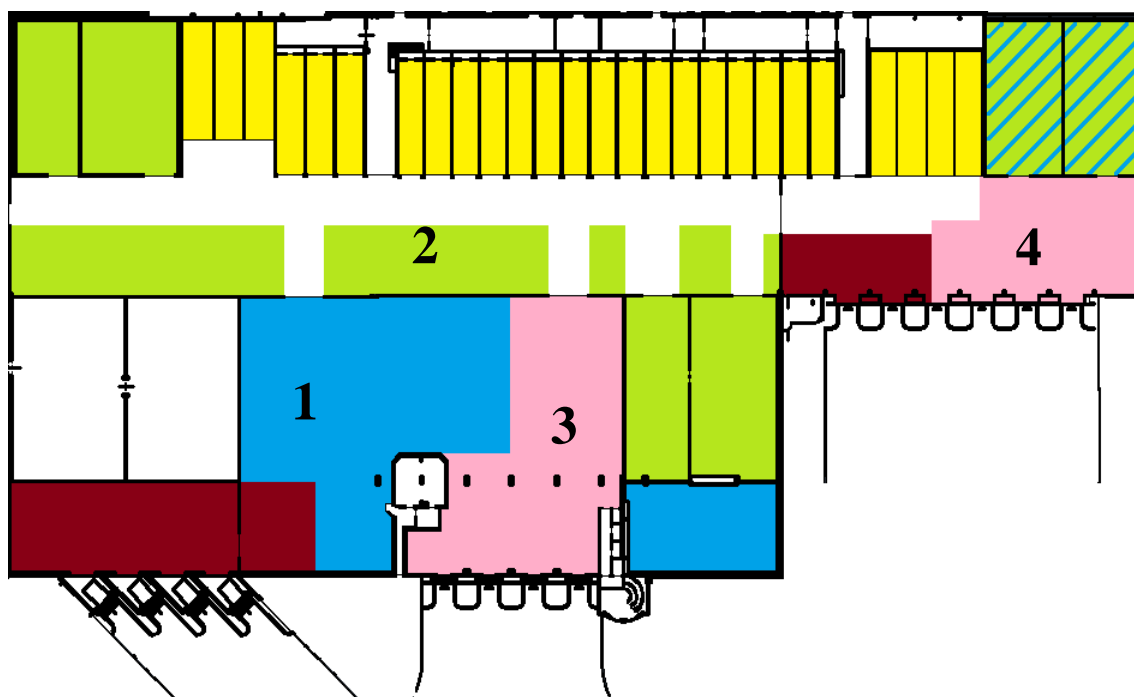
Přemístění příjmu se mi jeví jako výhodnější, jelikož umožňuje snazší tok zboží ve skladu ve směru zprava doleva. Další velkou výhodou je zkrácení vzdálenosti k meziskladu a zpracování (třídění a balení), čímž se ušetří čas. Dále by došlo ke sloučení třídění a balení, čímž by se prostor třídění uvolnil pro mezisklad. Díky sloučení těchto 2 sekcí se může jedno administrativní pracoviště zrušit, čímž se sníží administrativní náklady. Sklad by obsahoval trojúrovňové regály, což by znamenalo téměř 1000 unikátních míst pro palety. Unikátním je myšleno to, že polohy palet mají názvy, což umožní rychlé lokalizování konkrétních palet.

### 4.5.3 Podrobnosti skladu

Pod touto hlavičkou nalezneme detailnější obrázek každého oddělení skladu. Dále popíši, jak by vypadal pohyb zboží, který podle mě bude pro firmu nejefektivnější, a jaké jsou jeho výhody. Pro logický popis navrhovaného pohybu začnu příjmem zboží a vedlejším skladem, který je na následujícím obrázku označen číslem 1.

Dále ukážeme okruh pro expedici větších zákazníků, na obrázku označený číslem 2. Třetí zahrnuje vykládku zboží těchto klientů. Nakonec, pod číslem 4, se podíváme na vychystávací okruh a nakládání zboží menších zákazníků a na příjem banánů.

Na tomto detailnějším obrázku skladu není zobrazeno oddělení třídění a balení. Následující doporučení však považujeme za relevantní nehledě na existenci a velikost oddělení třídění a balení. Je tomu tak proto, že toto uspořádání je vhodnější pro pohyb zboží a správa všech činností je snazší, probíhají-li v jednom směru.



Obrázek 32 Podrobnosti skladu  
(Zdroj: XY, 2017)

## 4.6 Podmínky realizace

Aby se mohly uskutečnit veškeré materiálové a informační změny včetně návrhu 2, musí se provést tyto činnosti:

- Nákup 2 elektrických bočních vysokozdvížných vozíků od vybrané značky v ceně 750 000 Kč/ks.
- Nákup trojúrovňových regálů, kalkulovaná cena od jedné vybrané firmy zhruba 250 000 Kč včetně práce. Dodací lhůta je 4-6 týdnů a po domluvě s firmou by byla ochotna sestavit regály přes noc, kdy je vytíženost skladu menší. Montáž by měla být provedena v rozmezí 20:00 a 6:00. Práce budou provedeny ve stejný den jako přesun oblasti třídění do oblasti balení, ale sloučení oblastí proběhne do 20:00 a od 20:00 bude zahájena montáž.
- Nákupčí, Prodejci, vedoucí pracovníci skladu, kvalitáři budou muset být seznámeni a proškoleni s novým rozvržením odpovědností a také procesy, které po změně nastanou. Vybraní skladníci budou proškoleni na manipulaci s vysokozdvížným vozíkem
- Pro sloučení sekce třídění a balení do jednoho prostoru, bude muset být v brněnské pobočce pozastaven provoz těchto 2 sekcí zhruba na 3 hodiny, aby se potřebné pomůcky a nástroje ze sekce třídění přesunuly do sekce balení. Před realizací tohoto přesunu musí být dopředu sestaven plán rozmístění, aby byl slučovací čas co nejkratší. V případě potřeby velkého objemu zboží, které by bylo potřeba přebrat nebo zabalit a pozastavením by hrozilo opoždění expedice, bude pražská pobočka připravena během slučování pokrýt objem.



#### **4.6.1 Další doporučení pro sklad**

Doporučení, která se mi jeví jako užitečná pro sklad v Brně:

- Správné teploty – během pozorování skladu jsem v několika oblastech zaznamenal teploty okolo 15 °C, což je příliš vysoká hodnota. Pro zpomalení zrání se u většiny zboží doporučuje teplota mezi 8 a 10 °C. Samozřejmě existují i produkty vyžadující ještě nižší teploty, které by měly být umístěny do menších chladících boxů.
- Palety – snížit náklady na dopravu správnou volbou palet podle zboží. V současnosti je zboží od menších zákazníků (Coop a Gastro) přepravováno na příliš velkých paletách. Kdyby byly palety používány podle objemu zboží, například takzvané poloviční palety o rozměrech 600x800mm namísto současných EUR palet o rozměrech 1200x800mm, bylo by možné naložit zboží od více zákazníků do stejného kamionu.

## **5 Přínosy**

### **5.1 Mimoekonomické**

Úpravou jak informačních, tak materiálových toků včetně rozmístění stanovišť by se mělo urychlit fluktuace zboží, s tím že se minimalizují pohyby po skladu a tím se ovoce a zelenina vyhne teplotním šokům. Mělo by být rychlejší rozhodování, díky jasnějšímu rozvržení odpovědnosti v informačních tocích. Tyto změny jako celek by měli vést ke zkrácením časů, po který je ovoce a zelenina na skladě, snížení potřeb přebírání a tím i dodávat zboží s menším rizikem vady a v lepší kvalitě

### **5.2 Ekonomické**

Co se týká ekonomické stránky, podle firemních odhadů by toto řešení mohlo teoreticky přinést firmě krom potenciálně více zákazníků, popřípadě větší objemy u stávajících zákazníků také úsporu nákladů. Roční provozní náklady společnosti jsou zhruba 120 mil. Kč. Zavedení navrhuje změny by se podle vnitropodnikových odhadů mohlo ušetřit okolo 3,6 mil. Kč ročně. Zakoupení a montáž trojúrovňových regálů v ceně 250 000 Kč a nákup 2 elektrických bočních vysoko zdvižných vozíků v ceně 750 000 Kč/ks. Náklady na regály a vysoko zdvižné vozíky jsou celkem 1 000 000 Kč. Vzhledem k předpokládané roční úspoře 3,6 mil. Kč by tato investice byla teoreticky splacena na úsporách do 6 měsíců.

## ZÁVĚR

Diplomová práce znázorňuje optimalizaci vnitropodnikové toků (jak materiálové, tak i informační) ve firmě. Ke zpracování práce jsem vycházel z knižních i elektronických publikací a vnitropodnikových údajů.

V první řadě jsem popsal společnost a její předmět podnikání. Poté jsem zpracoval teoretická východiska, které slouží k lepšímu pochopení dalších částí. Poté jsem vyhotovil analýzu současného stavu společnosti jako celku za pomoci několika modelů a pak jsem analyzoval materiálové a informační toky včetně chodů ve skladu, rozmístění pracovišť a skladovacích prostor. Dále jsem provedl zhodnocení situace.

Problém, který jsem se rozhodl řešit, byla právě úprava materiálových toků, informačních toků za pomoci jiného rozdělení odpovědností a úpravou rozmístění pracovišť a skladovacích prostor. Navrhnul jsem 2 řešení, z nichž 1 je pouze teoretické a z reálného hlediska, obtížně realizovatelné, proto je podrobněji popsán druhý návrh. Oba návrhy jsou po stránce informačních a materiálových toků totožné, změna je pouze ve využití skladových prostor kde v 1 (teoretickém) návrhu se budou klást větší nároky na dodavatel a oddělení balení a třídění se odstraní úplně. V 2 návrhu oddělení zůstane, pouze se přemístí do společných prostor a skladovací prostor rozšíří svoji kapacitu pomocí trojúrovňových regálů. Veškeré úpravy a změny stanovišť jsou prováděny pro zkrácení a zpřehlednění materiálových toků. V posledním kroku jsem popsal možné ekonomické i mimoekonomické přínosy jak pro společnost, tak pro zákazníka.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## POUŽITÁ LITERATÚRA

CIENCIALA, J. a kol., 2011. *Procesně řízená organizace*. Tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů. Příbram: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-044-7.

CEMPÍREK, V., KAMPF R. a J. ŠIROKÝ. *Logistické a přepravní technologie*. Pardubice: Institut Jana Pernera, o.p.s. 2009. ISBN 978-80-86530-57-4.

DVOŘÁČEK, Jiří. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2012, XVII. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRASSEOVÁ, M. a kol., 2008. *Procesní řízení*. Ve veřejném i soukromém sektoru. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.

HORÁKOVÁ, H. a J. KUBÁT. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. Praha: Profess Consulting, 1998. ISBN: 80-85235-552.

JUROVÁ, Marie. *Výrobní procesy řízené logistikou*. 1. vydání Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0059-9.

JUROVÁ, M. a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9578-X.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení*. 2. vydání Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

LAMBERT,D.M.,STOCK,J.R.,ELLRAM,L.M. *Logistika*. Přel.Nevrlá,E. Praha Computer Press 2005. ISBN 80-251-0504-0.

- MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- PERNICA, P. *Logistický management: Teorie a podniková praxe*. Praha: Radix, 2001. ISBN: 80-86031-13-6.
- PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (Supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- ŘEPA, V., 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-70-7179-367-1.
- SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1991. ISBN 80-8560587-2.
- SCHULTE, P. *Complex IT: project management*. 1. vydání. New York: CRC Press, 2004. ISBN 08-493-1932-3.
- SMEJKAL, Vladimír. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. rozšířené a aktualizované vydání Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3051-6.
- SVOZILOVÁ, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.
- SYNEK, M a kol., *Podniková ekonomika*. 4. vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- ŠMÍDA, F., 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.
- ŠTŮSEK, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C.H.Beck, 2007 1. vydání. ISBN 978-80-7179-534-6.
- VEBER, J. a kol., 2009. *Management: základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

BYLINKYPROVŠECHNY. *Receptury* [online]. 2015 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: [www.bylinkyprovsechny.cz/zpracovani/receptury/1242-mrazena-bazalka-zmrazeni-bazalky-postup-navod-informace](http://www.bylinkyprovsechny.cz/zpracovani/receptury/1242-mrazena-bazalka-zmrazeni-bazalky-postup-navod-informace)

EXILACONNECT. *5 reasons why grapes are good for you* [online]. 2014 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.texilaconnect.com/tag/grapes/>

GIZMODO. *The Future Will Be Full of Mushroom Batteries* [online]. 2015 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://gizmodo.com/the-future-will-be-full-of-mushroom-batteries-1734018720>

HGTV. *How to Grow an Avocado Tree: Guac 'n' Roll* [online]. 2010 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.hgtv.com/outdoors/flowers-and-plants/vegetables/how-to-grow-an-avocado-tree-guac-n-roll>

HOME.ZCU. *Charakteristika procesů v ARISu* [online]. [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: [http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/zakladni\\_pohledy.html](http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/zakladni_pohledy.html)

STYLECRAZE. *36 Amazing Benefits Of Tomatoes* [online]. 2017 [cit. 2017-05-20]. Dostupné z: <http://www.stylecraze.com/articles/amazing-benefits-of-tomatoes/#gref>

## INTERNÍ ZDROJE SPOLEČNOSTI

Vnitropodnikové materiály společnosti XY s. r. o.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Certifikát ISO 9001 .....	18
Obrázek 2 Bio certifikát.....	18
Obrázek 3 Certifikát IFS.....	19
Obrázek 4 Zlatý dukát.....	19

Obrázek 5 Top Retail .....	20
Obrázek 6 Bazalka .....	21
Obrázek 7 Avokádo .....	21
Obrázek 8 Žampion .....	22
Obrázek 9 Hrozny .....	22
Obrázek 10 Rajče .....	23
Obrázek 11 Pojetí procesu .....	26
Obrázek 12 Schéma procesu .....	28
Obrázek 13 Základní členění procesů .....	29
Obrázek 14 reengineering .....	30
Obrázek 15 Metoda průběžného zlepšování procesů .....	31
Obrázek 16 Architektura ARIS .....	44
Obrázek 17 Základní pohledy ARIS .....	45
Obrázek 18 Organizační pohled .....	46
Obrázek 19 Funkční pohled .....	46
Obrázek 20 Datový pohled .....	47
Obrázek 21 Organizační struktura .....	54
Obrázek 22 Zásobovací řetězec - současný stav .....	57
Obrázek 23 Tok objednávky .....	58
Obrázek 24 Materiálový tok .....	58
Obrázek 25 Sklad - současný stav .....	60
Obrázek 26 Zásobovací řetězec – návrh .....	63
Obrázek 27 Komunikační tok – návrh .....	64
Obrázek 28 Materiálový tok – návrh .....	65
Obrázek 29 Sklad - návrh .....	68
Obrázek 30 Mapa průtoku zboží .....	69
Obrázek 31 Rozvržení prostor u návrhu 2 .....	70
Obrázek 32 Podrobnosti skladu .....	71